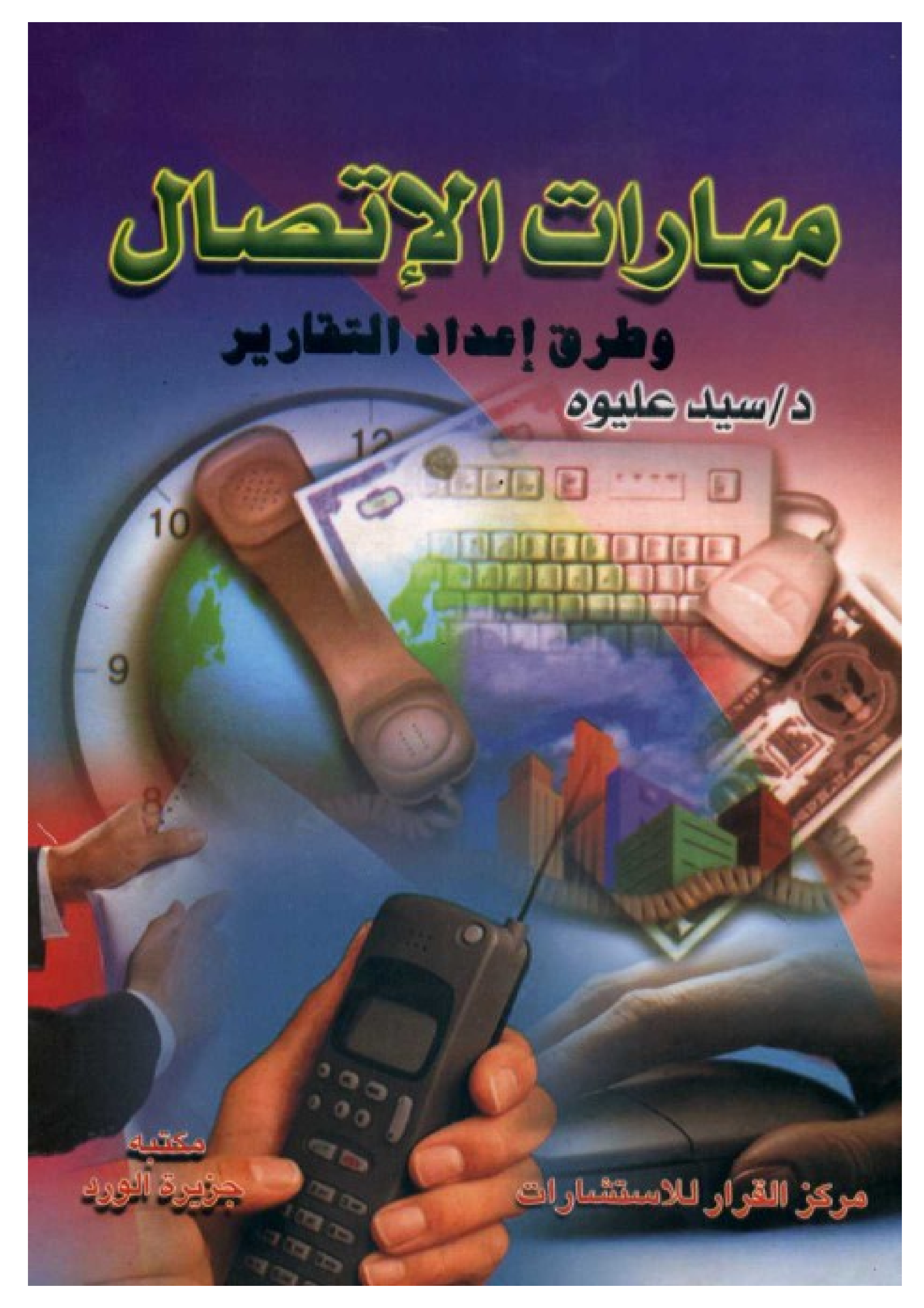

مهارات الإتصال
وطرق إعداد التقارير
د/سيد عليوه
مكتبه
جزيرة الورد
مركز القرار للاستشارات

برنامج

مهارات الإتصال

Communication Skills

إعداد

مركز القرار للاستشارات

د/ سيد عليوة

الناشر

مكتبة جزيرة الورد

المنصورة ـ ت: ٠٥٠/٢٢٥٧٨٨٢

الطبـعـة الأولى

مكتبة جزيرة الورد

المنصورة ـ تقاطع ش عبد السلام عارف مع ش الهادى

ت : ٠٥٠/٢٢٥٧٨٨٢



طبيعة الاتصال:

ترتبط طبيعة الاتصال كظاهرة اجتماعية بحاجات الأفراد وإشباعها حيث يلزم ممارسة الاتصال لإشباع الحاجات حسب تعددها وتنوعها ودرجة الأولوية فى الإشباع فلو أخذنا بعض الحاجات على سبيل المثال وليس الحصر لوجدنا مثلاً أن إشباع الحاجة إلى الطعام يتحتم وجود اتصال مباشر أو غير مباشر يتم فيه تبادل المعلومات وفى إشباع الحاجة إلى تحقيق الذات واحترام النفس يتحتم تفهم الطرفين للمقاصد والمعانى والدلالات المشتركة وبالتالى نجد أن طبيعة الاتصال تحوى تبادلاً فى المعانى، الدلالات، المشاعر، الأحاسيس، والتفهم المشترك.

يتعامل الفرد فى حياته اليومية مع عدد كبير من المنظمات على اختلاف أنواعها فعندما يذهب الفرد إلى عمله نجده يتعامل مع منظمة وإذا اتصل باستعلامات الهاتف لمعرفة رقم تليفون صديق له نجده يتعامل مع منظمة وإذا اصطحب أسرته لفندق ما أو مطعم لتناول وجبة أو الحصول على خدمة معينة فهو يتعامل مع منظمة وإذا ذهب إلى محل لشراء بعض

اللوازم فهو يتعامل مع منظمة وفى كل مرة نجده يزاول عملية الاتصال.

وبالتالى نجد أن الاتصال يمثل نشاطاً مركباً للفرد فى ممارسته لجوانب الحياة المختلفة من ناحية... ونلمس التعدد الرهيب فى أنواع وأعداد المنظمات التى تنشأ لها حاجة معينة من منطلق الهدف والمسئولية التى تتطلع بها من ناحية أخرى.

وتتفق طبيعة الاتصال مع طبيعة أى منظمة فيمثل الاتصال أحد الدعائم الرئيسية التى تعتمد عليها المنظمة فى تحقيق أهدافها من جانب وتتسم ظاهرة الاتصال بالاستمرارية التى تمثل أحد الفروض التى تقوم عليها المنظمة من جانب آخر حيث يفترض فى قيام أى منظمة البقاء والاستمرارية فى مزاولة النشاط سواء كانت نتيجة مزاولة النشاط عبارة عن إنتاج سلعة معينة أو كانت تقديم خدمة ما بصرف النظر عن كونها منظمة ربحية أو خيرية.

وتحتاج أى منظمة فى مزاولة أنشطتها إلى موارد مادية وأخرى بشرية ومن أجل تدبيرها هذه الموارد تجرى المنظمة العديد من الاتصال وبعد تدبير الاحتياجات المادية والبشرية يستمر الاتصال على مستويين.

ويتمثل المستوى الأول فى الاتصال بين الإدارة وبين العاملين من حيث المهام الإعلامية والانضباطية والإقناعية حيث تصدر الإدارة القرارات والتصميمات والإجراءات اللازمة لأداء العمل لكى يتعرف كل فرد على دوره بالتحديد لخدمة أهداف المنظمة وواجباته ومسئولياته والوصف الوظيفى وما شابه ذلك.

أما المستوى الثانى من الاتصال فيتم بين الأفراد داخل المنظمة لتبادل المعلومات والمعانى والأفكار حول موضوعات تهم المنظمة وقد تنشأ الحاجة للاتصال بين الأفراد لتجميع المعلومات عن موضوعات تهم المنظمة إلا أنها بحكم التفاعل البشرى والحاجات الحسية لدى الأفراد تصبح ذات أهمية.

ويوجد الآلاف من صور الاتصال بأى منظمة وقد تختلف كل صورة عن الأخرى إلا أنه يوجد تشابه فى الأبعاد والمحددات والعناصر المكونة لكل صورة من صور الاتصال على حد قول (هنت) نجد أنه (... فى معظم الأحوال التى تتطلب اتصالات بالمنظمات يتعين وجود شرط من الشروط الأربع التالية على الأقل):

١ - **حاجة فرد ما للمعلومات**: فالناس يحتاجون كل أنواع المعلومات للعلم بالمنظمات حيث يجد الأفراد أنفسهم بحاجة إلى العطاء أو السؤال عن المعلومات.

٢ - **حاجة الفرد للمساندة والتقدير الاجتماعى**: فلدى أفراد المنظمة حاجات اجتماعية ونفسية معينة يجب إشباعها مثل الحاجة إلى تحقيق الذات. والاعتراف والتقدير والاحترام والنمو وبالتالى يزاول الأفراد عملية الاتصال لإشباع مثل هذه الحاجات لدى كل من طرفى الاتصال.

٣ - **مزاولة فرد لعملية الاتصال لإنجاز هدف معين**: يرتبط الاتصال بالظروف والأحوال النفسية والبيئية للفرد حيث يتحقق أهداف معينة لنا من خلال الاتصال وأحيانا ما يتأثر نمطناً الخارجى للتفاعل بما يجرى داخل أنفسنا وغالبا ما يزاول الناس عملية الاتصال لأسباب نفسية ومن هنا يلزم الاهتمام باعتبارات معينة عند الاشتراك فى الاتصال مع شخص ما وإلا ربما تحدث مشكلات جديدة.

٤ - **مزاولة الاتصال بناء على توجيهات شخص ما**: فقد يطلب من الأفراد بالمنظمات مزاولة الاتصال بناء على تعليمات وتوجيهات وأوامر معينة كما لو طُلب من شخص ما أن يُلقى محاضرة أو حديث ما أو إجراء مقابلة أو كتابة خطاب ومن هنا نجد أن الاتصال يتم كجزء من الواجب الوظيفى.

وبصدد طبيعة الاتصال بالمنظمة نجد أن الاتصال قد يأخذ طريقين أو طريقاً واحداً ففى الحالة الأولى تنشأ الحاجة لدى طرفى الاتصال لتبادل المعلومات ليتعرف كل منهما عن الآخر فعلى سبيل المثال لو تقدم شخص ما

لطلب وظيفة ما بمنظمة معينة حينئذ يحرص كل من الطرفين على معرفة الكثير عن الآخر فَيَهُم عضو المنظمة جمع الكثير من المعلومات عن طالب الوظيفة من حيث الخبرة والمؤهل العلمى والمظهر وحسن التصرف والإصغاء وما شابه ذلك للتأكد من توافر شروط شغل الوظيفة بالنسبة للمتقدمين لشغل هذه الوظيفة ومن الجانب الآخر يهم طالب الوظيفة التعرف على أكبر قدر ممكن من المعلومات حول الوظيفة والجو المحيط بها ومزايا العمل بهذه المنظمة ومعدل النمو وما شابه ذلك وتعرف طبيعة هذا الاتصال بالاتصال ذو الطرفين أما عن الاتصال ذو الطرف الواحد فيتمثل على سبيل المثال فى إصدار قرارات معينة من قبل الإدارة وعلى الأفراد الالتزام بها.

وتعبر طبيعة الاتصال عن النشاط الحركى من منطلق كونها عملية ديناميكية ويشير البعض إلى أهمية التغيير وعنصر الحركة فى الاتصال بقوله (من المستحيل عدم الاتصال) وتملى علينا هذه السمة من سمات الاتصال الأخذ فى الاعتبار لكافة العوامل الداخلية والخارجية المحيطة بموضوع الرسالة فعند مشاهدة مباريات كرة القدم مثلاً نجد أننا نخضع لكثير من المؤثرات مثل طبيعة الجو. والشخص الذى نصحبه معنا وحالة الملعب ونوعية المشروبات والمأكولات المباعة والمهرجان الرياضى وغير ذلك من عوامل قد نتأثر بها مثل تأثرنا باللاعبين فى أرض الملعب وكل هذا ناتج عن مفهوم العملية والممارسات والعلاقات المتداخلة ودرجة التأثير بين العوامل والعناصر المكونة لعملية الاتصال.

يميز طبيعة الاتصال أيضاً أنه غرضى أو مهامى فالناس يزاولون عملية الاتصال للحصول على ما يريدون حيث يساعد الاتصال فى تحقيق أهداف ما أو إشباع رغبات معينة.

أيضاً من السمات التى تميز طبيعة الاتصال كونه يرتبط بالسلوك الإنسانى فالجنس البشرى متقلب المزاج والاستعداد والإدراك والنفس

البشرية بمثابة بناء ملىء بالأسرار لا يعلمها إلا الله سبحانه وتعالى ومن الصعب التنبؤ بسلوك معين بصورة منتظمة نظراً لاختلاف الدوافع والأسباب التى تدفع الإنسان نحو هدف ما أو قول سديد فى كافة الأوقات وبالتالى يتأثر الاتصال بالتفاعلات الإنسانية والظروف المحيطة بطرفى الاتصال.

وهكذا نجد أنه من الصعب وضع الاتصال فى صيغة علمية مرتبطة بحقائق ثابتة لا تتغير بتغير الزمان أو المكان أو وضعه كأحد طرفى معادلة رقمية من درجة معينة ومن هنا نجد أنه من المستحيل التطابق فى المعنى المقصود فى الرسالة المتداولة بين طرفى الاتصال ولكن التشابه فى المعنى يعتبر شىء وارد وفق فعالية وجودة الاتصال.

قبل ترك طبيعة الاتصال تجدر الإشارة إلى أن الاتصال "ظاهرة اجتماعية" فى الطبيعة حيث أنها ترتبط بطبيعة الإنسان من منطلق الحاجة إلى تبادل المنافع والحاجة إلى المشاركة الوجدانية وقد يكون الاتصال فى الحياة الاجتماعية واجباً وضرورة حتمية وهو ما يرتبط بصلة الرحم وقد يكون الاتصال فى صورة سلوك معين وهو ما يرتبط بالعلاقات الاجتماعية مع الغير وسواء أكان هذا أو ذاك فالاتصال وسيلة من خلالها نحاول الوصول إلى أعماق الآخرين ويحاول الآخرون التفاعل معنا فنحن بحاجة إلى الغير كما أن الغير بحاجة إلينا ولن يتم كل هذا إلا من خلال عملية الاتصال.

نخلص من كل هذا أن طبيعة الاتصال تتسم بالآتى:

الاتصال مسبب: لابد له من أسباب لمزاولته.

الاتصال مدفوع: حيث يرتبط بالدوافع.

الاتصال موجه: نظراً لتوجيهه تجاه هدف معين.

الاتصال حركى: نظراً للاستمرارية فى مزاولته.

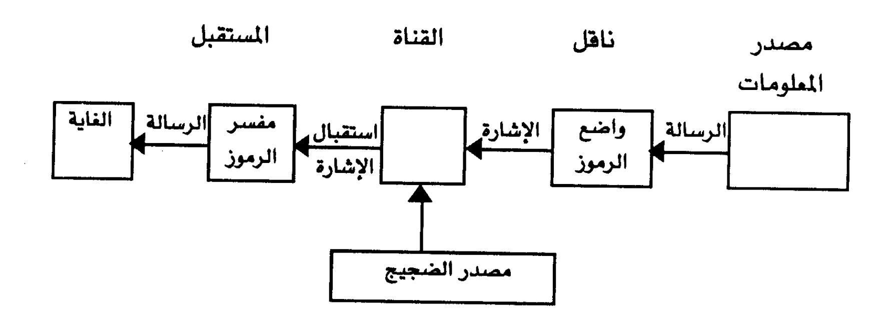
الاتصال اجتماعى: نظراً لارتباطه بمكونات السلوك الإنسانى.

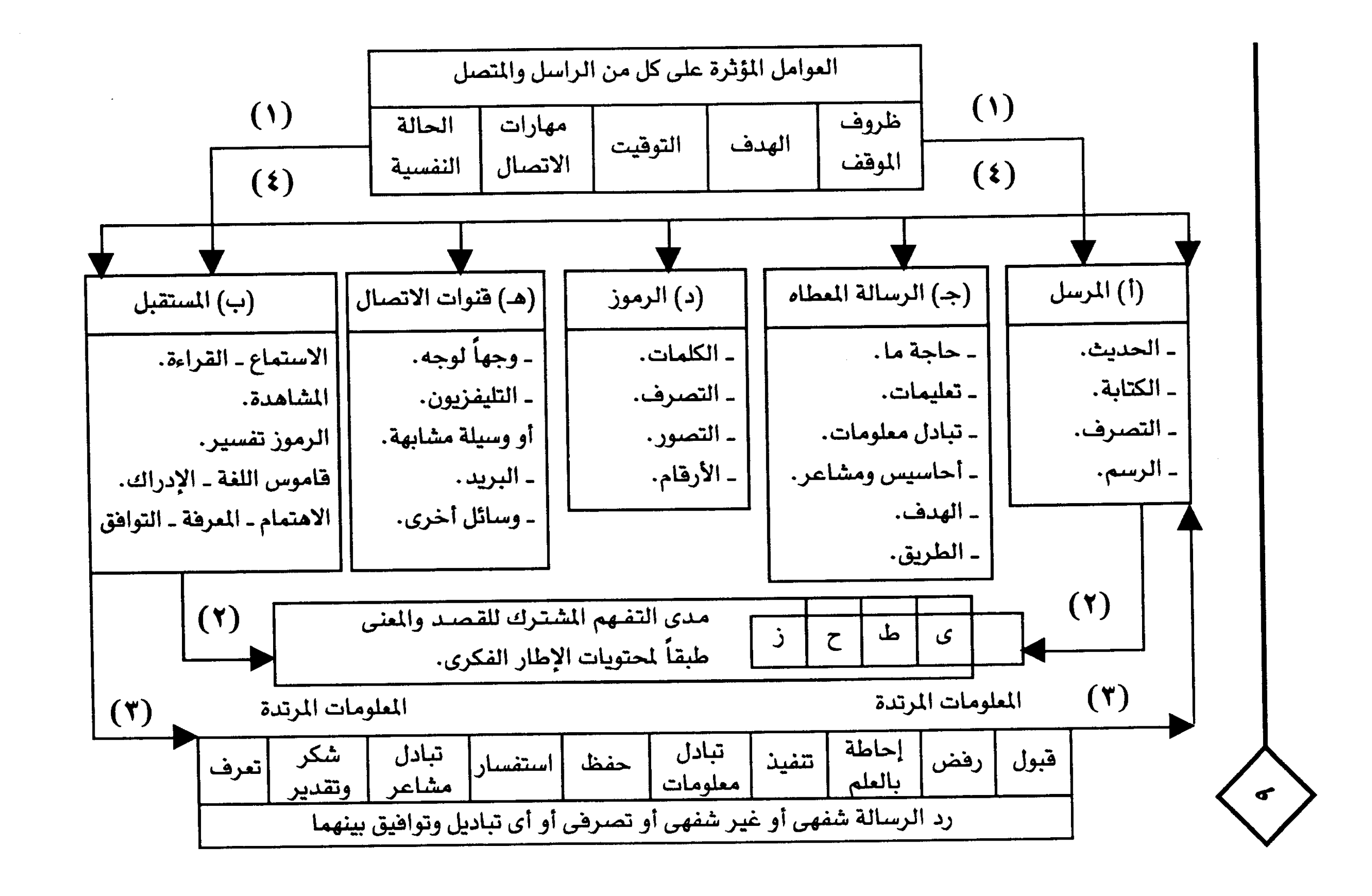
الاتصال تفاعلى: نظراً لعلاقات التداخل والتأثير والتأثر.

الاتصال نوعى: نظراً لاختلاف أنواعه وصوره.

الاتصال ضرورى: فهو ضرورة من ضروريات الحياة فى الأسرة والمدرسة والعمل.

نموذج شانون / ويفر:





العوامل المؤثرة على كل من الراسل والمتصل
ظروف الموقف
الهدف
التوقيت
مهارات الاتصال
الحالة النفسية
(١)
(٤)
(١)
(٤)
(أ) المرسل
ـ الحديث.
ـ الكتابة.
ـ التصرف.
ـ الرسم.
(جـ) الرسالة المعطاه
ـ حاجة ما .
ـ تعليمات.
ـ تبادل معلومات.
ـ أحاسيس ومشاعر.
ـ الهدف.
ـ الطريق.
(د) الرموز
ـ الكلمات.
ـ التصرف.
ـ التصور.
ـ الأرقام.
(هـ) قنوات الاتصال
ـ وجهاً لوجه.
ـ التليفزيون.
أو وسيلة مشابهة.
ـ البريد.
ـ وسائل أخرى.
(ب) المستقبل
الاستماع ـ القراءة.
المشاهدة.
الرموز تفسير.
قاموس اللغة ـ الإدراك.
الاهتمام ـ المعرفة ـ التوافق
(٢)
(٢)
ى
ط
ح
ز
مدى التفهم المشترك للقصد والمعنى
طبقاً لمحتويات الإطار الفكرى.
(٣)
المعلومات المرتدة
المعلومات المرتدة
(٣)
قبول
رفض
إحاطة بالعلم
تنفيذ
تبادل معلومات
حفظ
استفسار
تبادل مشاعر
شكر وتقدير
تعرف
رد الرسالة شفهى أو غير شفهى أو تصرفى أو أى تباديل وتوافيق بينهما

يعتبر نموذج شاتون، ويفر أحد المحاولات المبتكرة فى تفهم عملية الاتصال حيث يرجع تاريخها إلى عام ١٩٤٩م.

وكما يتضح من الشكل فقد ركز هذا النموذج على الأجزاء والأركان الرئيسية لعملية الاتصال. إلى جانب تصور عملية الاتصال من منطلق كونها "**طريق واحد**" بمعنى أن المعلومات والتعليمات وما يتعلق بموضوع الرسالة يتم توجيهه من المرسل إلى المستقبل وفق هذا النموذج نجد أن المستقبل ليس له تأثير على الراسل ولكن واقع عملية الاتصال يشير إلى غير ذلك حيث إن المستقبل فى إجابته على الرسالة يؤثر على الراسل. مما قد يدفع الأخير إلى تغيير المسار وإعادة التفكير فى موضوع الرسالة من جديد فى ضوء الردود الواردة من المستقبل ورغم افتقار هذا النموذج إلى توضيح رد المستقبل إلا أنه قد نجح نسبياً فى عرض الأركان الهامة لعملية الاتصال.

العوامل المؤثرة على كل من الراسل والمستقبل:

توجد مجموعة من العوامل التى يخضع لتأثيرها كل من الراسل أثناء توجيهه الرسالة المعطاة والمستقبل أثناء استقباله الرسالة الواردة وكما يتضح من الشكل تمثل هذه العوامل فى الخط الأفقى رقم (١) حيث تؤثر على كل من المرسل (أ)، المستقبل (ب) اللذان يمثلان طرفى الاتصال ومن هذه العوامل ما يلى:

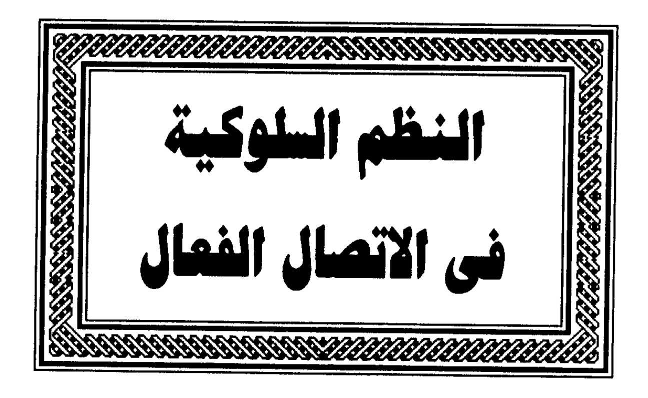
١ ـ **ظروف الموقف**: بمعنى أنه توجد اعتبارات اجتماعية معينة تؤثر علينا ونحن بصدد مزاولة عملية الاتصال ويظهر ذلك فى الاستعداد الذاتى لدى الطرفين فقد يكون الاستعداد إيجابياً أو سلبياً أو متعادلاً فعلى سبيل المثال نجد أن الاتصال يكون أسهل عندما يُحب الطرفان كل منهما الآخر حيث يتوافر الاستعداد الإيجابى والعكس صحيح، يكون الاتصال أصعب والاستعداد سلبى إذا تنافر الطرفان.

٢ـ **الهدف:** يؤثر الهدف من الاتصال على طرفى العملية فإذا كان الهدف عبارة عن تبادل فى المنافع لإشباع رغبات معينة لدى الطرفين حينئذ يكون الاتصال سهلاً والعكس صحيح إذا تم الاتصال لإشباع رغبة طرف واحد على حساب الطرف الآخر حينئذ يصبح الاتصال صعب المنال بالقصد والمعنى المنشود وتتنوع الأهداف من حيث كونها مادية أو معنوية أو ملموسة أو غير ملموسة أو مزيج من الأنواع المختلفة.

٣ـ **التوقيت:** ويلعب التوقيت بعداً هاماً من ناحية الأثر على كل من الراسل والمستقبل فلا يُستحب إجراء اتصال من الساعات الأخيرة بعد ظهر يوم العمل الذى يسبق العطلة الأسبوعية حيث نجد أن طرفى الاتصال يفكرون فى برنامج الحياة الاجتماعية خلال العطلة الأسبوعية.

٤ـ **مهارات الاتصال:** مما لا شك فيه أن مهارات الاتصال تلعب دوراً رئيسياً بالنسبة لكل من الراسل لحظة الاتصال عند إعطاء الرسالة بالطرق المختلفة وكذلك بالنسبة للمستقبل عند استقباله للرسالة وتتنوع مهارات الاتصال وفق نوع الاتصال من حيث كونه اتصال شفهى أو غير شفهى أو تصرفى ولنا عرض آخر فى جزء لاحق فيما يرتبط بمهارات الاتصال وطرق التحسين.

٥ـ **الحالة النفسية:** يدرك كل منا أهمية العامل النفسى عند ممارسة أى وجه من أوجه النشاط فى حياتنا اليومية سواء كان النشاط اقتصادياً أو اجتماعياً أو سياسياً أو إدارياً أو أى صورة من صور المعاملات اليومية وبالتالى يتأثر كل من الراسل والمستقبل بالوضع النفسى أثناء مزاولة عملية الاتصال.

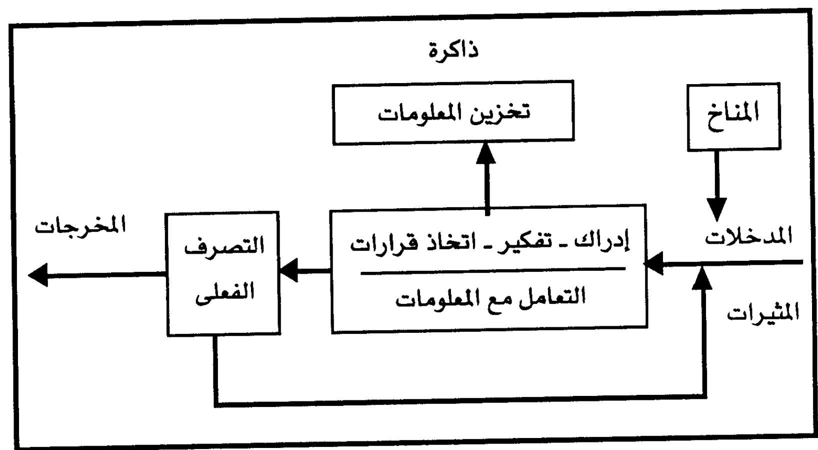


المدخلات السلوكية: وهى المثيرات (Stimuli) الأولية والاجتماعية والتنظيمية.

العمليات السلوكية: وهى الأنشطة الزمنية التى تتعامل مع المثيرات وتهيئ النظام لاتخاذ قراراته السلوكية.

المخرجات السلوكية: وهى الاستجابات (Responses) التى تصدر عن النظام السلوكى فى مواجهة المثيرات.

المدخلات واستقبال المعلومات



السلوك الإنسانى كنظام مفتوح

أنواع المعلومات:

* **معلومات صادرة عن نظم سلوكية أخرى**، وهى تمثل أفعال وتصرفات وأنماط سلوك البشر الآخرين الذين يتعامل معهم الإنسان سواءً بشكل مباشر أو غير مباشر.

* **معلومات صادرة عن نظم مادية فى البيئة المحيطة**، ومنها أصوات السيارات ودقات الساعة، وسرعة القطارات، وأحجام المبانى وارتفاعاتها، وحركة الآلات ودفعها إلى غير ذلك من الإشارات والرموز الصادرة عن آلاف النوعيات من النظم المادية التى يعايشها الإنسان فى كل لحظة من حياته ويستخدمها أو يستفيد منها بدرجة أو بأخرى.

* **معلومات صادرة عن نظم معنوية** بداخلها مجموعات متباينة من النظم السلوكية والمادية ومثالنا على تلك النظم المعنوية المنظمات

والمؤسسات المختلفة فى المجتمع وما يصدر عنها من تصرفات وبيانات وإجراءات ومحاولات تأثير مختلفة تستهدف الإنسان بشكل أو بآخر.

* **معلومات صادرة عن نظم طبيعية Natural** كالشمس والقمر والرياح والبحار والأنهار والمحيطات وغيرها من عناصر الطبيعة وما يصدر عنها من أصوات وحركات ومؤشرات مختلفة.

* **والمصدر الأخير للمعلومات التى يستغلها النظام السلوكى هو النظام ذاته** وأجزاؤه المختلفة. إن حركة أجزاء النظام وتفاعلاتها معاً تستهلك الموارد والطاقات المتاحة للنظام لضرورة تدبير طاقات جديدة كذلك فإن الحركة بين أجزاء النظام إذ تنتهى إلى ناتج معين كأنه يصاحب ذلك الناتج مؤشرات تنبه النظام إلى ضرورة العمل من أجل التعبير عنه أو التصرف فيه.

وسائل استقبال المعلومات

أ ـ البصر. ب ـ السمع. جـ ـ الشم والتذوق. د ـ اللمس.

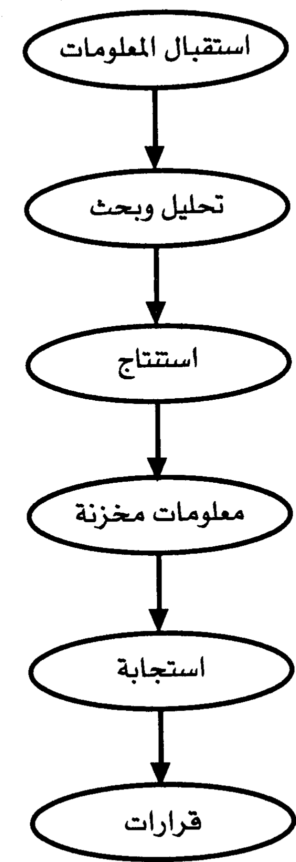
الإحساس بمركز الإنسان وتوازنه:

* ثمة نوع أخير من المعلومات يلعب دوراً هاماً فى النظم السلوكية ألا... وهو معلومات الإنسان عن مركزه بالنسبة للأشياء الأخرى فى المناخ المحيط به، وهذه المعلومات هى التى توفر للإنسان الإحساس بالتوازن أو انعدامه.

وتتركز أجهزة الاستقبال لهذه المعلومات فى الأذن الداخلية وهى لا تتصل بعملية السمع ولكنها تختص بالإحساس بالتوازن Balance ومن المعروف أن اختلال هذه الأدوات يؤدى إلى فقد الشخص لتوازنه وهى حالة مرضية شائعة، كما أن استثارة تلك الأدوات بشكل زائد يؤدى إلى الإحساس بالدوار كما فى دوار البحر.

التعامل مع المعلومات

حين يستقبل النظام السلوكى المعلومات عن المثيرات المختلفة، يتم نقلها إلى منطقة متخصصة لمعالجته بالتحليل والبحث حتى يستخرج النظام منها الدلالات والمعانى التى يعتمد عليها فى اختيار أنواع الاستجابات التى تصدر عنه وبالتالى فإن تدفق المعلومات داخل النظام السلوكى يتم وفقا للنتائج.



وتتركز العمليات السلوكية المتخصصة بمعالجة المعلومات وتحليلها فى الآتى:

- عملية الإدراك Perception
- عملية التفكير Thinking
- عملية التعلم Learning
- عملية تكوين الاتجاهات Attitude Formation
- عملية الدفع Motivation
- عملية اتخاذ القرارات Decision Making

الإدراك:

هو عملية تفسير المعلومات الواردة للنظام السلوكى وتكوين المفاهيم والتصورات عن العالم المحيط. وتنطوى عملية الإدراك على عملية فرعية يمتد بعضها ليشمل عملية استقبال المثيرات ثم تخصيص عمليات فرعية أخرى لتنظيم تلك المثيرات وتفسيرها أى إعطائها معانى ومدلولات خاصة ثم تصل عملية الإدراك إلى ذروتها بتكوين مفاهيم شاملة وعامة عن البيئة المحيطة بالنظام السلوكى والتغيرات التى تطرأ وهذا ما يطلق عليه لفظ (المدركات).

ومما يزيد فى أهمية الإدراك ارتباطه بكل مظاهر النشاط الذهنى للإنسان ومن ثم تأثيره المباشر وغير المباشر.

التفكير:

إن عملية التفكير أو العقل والتبرير هى التى تتناول المدركات بالتأمل والتعمق فى ضوء الخبرات والتجارب السابقة وفى إطار التوقعات Expectation والأهداف Gools والرغبات Needs التى يسعى إليها النظام السلوكى

وتختص عملية التفكير بالدرجة الأولى بمحاولة الكشف عن العلاقات بين المدركات وتبين الاحتمالات والنتائج المتوقعة بالنسبة لبدائل السلوك المختلفة المتاحة للنظام السلوكى استجابة للمثيرات التى تم إدراكها.

التعليم:

يستقبل النظام السلوكى عديداً من المعلومات التى تعكس الخبرات والتجارب التى يمر بها أو تلك التى مرت بنظم سلوكية أخرى وتتم عملية إدراك تلك المعلومات وينتهى النظام السلوكى إلى تفهم معين لها ومن ثم قد يقرر إحداث تغيرات فى أنماط استجابته نتيجة للمفاهيم التى استوعبها من تلك التجارب وبذلك يحدث التعليم فالتعلم إذن هو العملية الذهنية المستمرة التى يستوعب بها النظام السلوكى تجاربه وتجارب الآخرين ويترجمها فى شكل أنماط سلوكية وتترابط عملية التعلم مع عملية الإدراك وعملية التفكير إذ أن قرار تغيير السلوك لابد أن يعبر عن تفهم سليم للتجربة أو الخبرة وكذلك لابد أن يسبقه تدبر فى الآثار الناشئة عن استمرار النظام السلوكى على نفس أنماط سلوكية أو الفوائد التى يحتمل حال تحقيقها.

تكوين الاتجاهات:

حين يتجمع لدى النظام السلوكى معلومات عن مثيرات خارجية وحين يتكامل وتوضع معاً فى تلك المعلومات وتتخذ شكل مدركات محددة، وحيث يستهدف النظام تحقيقه أهداف ورغبات مفيدة فإنه يميل إلى اتخاذ مواقف تجاه تلك المدركات، فالمدركات التى يرى النظام السلوكى أنها معاونة له فى تحقيق أهدافه، تلك التى تستقبل أنماط استجاباته يتخذ حيالها موقفاً إيجابيا يتسم بالتأكيد والقبول، أما تلك المدركات التى لا تسهم فى تحقيق النظام السلوكى لأهدافه فيتم اتخاذ مواقف معادية أو معارضة حيالها.

الدافعية:

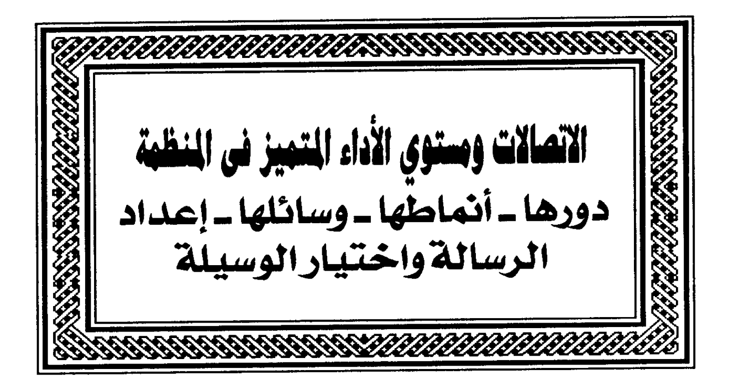
يتجه السلوك دائماً إلى تحقيق رغبات وأهداف النظام السلوكى ولكى تؤدى المثيرات الخارجية إلى إحداث حركة فى النظام لابد أن تتوافر لهذا النظام الرغبة فى الاستجابة وتستطيع تفهم عملية الدافعية إذا اعتبرنا أن الهدف الدائم والمستمر للنظام هو المحافظة على حالة من التوازن النسبى فى علاقته بالمناخ من ناحية وفى تربية الذات من ناحية أخرى.

وبذلك فإن الدافعية هى العملية الذهنية المميزة التى يحدد بها النظام السلوكى رغباته وحاجاته ويستخدمها فى توجيه باقى العمليات الذهنية وصولاً إلى اختبارات مناسبة لأنماط السلوك الممكنة.

وتعتمد عملية الدافعية على مصدرين رئيسيين للمعلومات **المصدر الأول** المثيرات الخارجية التى تعكس النظام السلوكى والفرص المتاحة **واتخاذ القرارات**.

تتبلور المعلومات الواردة للنظام السلوكى عن المثيرات الخارجية بعد تحليلها ودراستها فى شكل مجموعة من البدائل والاختيارات وهنا تبدأ العملية الذهنية الأخيرة والهامة وهى أن يختار النظام أحد تلك البدائل لكى يترجم فى شكل سلوك أو استجابة.

وتتفاوت عملية اتخاذ القرارات فى صعوبتها تبعاً لتعدد البدائل المطروحة للاختيار ويجب تداخل العوامل والمتغيرات المتفاعلة فى الموقف، وبناء على ذلك سنجد حالات كثيرة يصل فيها النظام السلوكى إلى قرار وتتوقف السرعة فى اتخاذ القرار على ما إذا كانت المشكلة جديدة على النظام السلوكى فإذا كانت المشكلة جديدة لم يألفها النظام من قبل فإن سرعة اتخاذ القرار تقل بينما تزيد كلما كانت مألوفة للنظام السلوكى.



الاتصالات وعلاقتها بأداء العمل:

يمكن تعريف الاتصالات بأنها عملية إرسال المعلومات ذات المعنى المحدد من فرد لآخر، بهدف التأثير على السلوك الثانى.

فالاتصالات عملية مستمرة تنطوى على توصيل رسالة محددة وبشكل مفهوم من المرسل إلى المرسل إليه، وبالتالى فإن التأكد من استقبالها من جانب المرسل إليه وفهم محتواها لن يحدث إلا من خلال ما يسمى "**بالمعلومات المرتدة**" وهى المعلومات التى ترتد مرة ثانية من المرسل إليه تجاه المرسل معبرة بذلك عن مدى فهم الأول للمعلومات المرسلة إليه من الثانى.

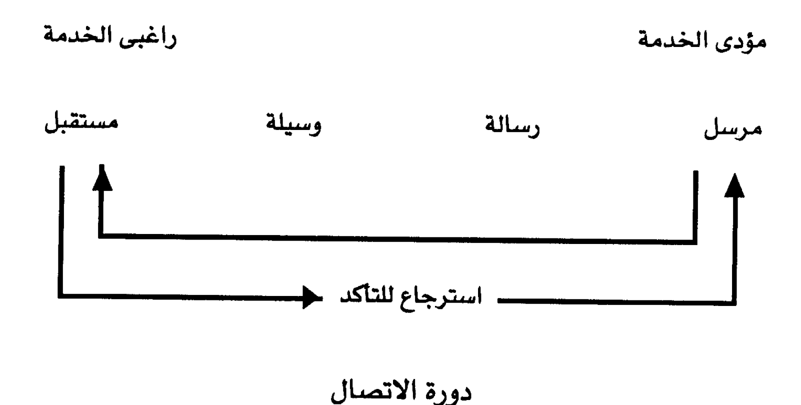
وبناء على هذا المضمون يمكن القول أن الاتصالات تعد بمثابة الجهاز العصبى للمنشأة، وبالتالى فإن نجاح الاتصالات وفاعليتها يعد مؤشراً له دلالته الصادقة على النجاح المناظر للشرايين "**مراكز الاتصالات**" التى تشكل منظومة الاتصال المتكاملة ولضمان هذا النجاح يتعين على المرسل أن يحدد الهدف الأساسى من عملية الاتصالات آخذا فى الحسبان الاعتبارات

السلوكيـة فى الاتصـال Behavioural Considerations in Communica- tions لأن الدقة فى تحديد هذا الهدف يؤدى بالتبعية إلى التحديد الدقيق للتغيير المستهدف إحداثه فى سلوك المرسل إليه.

ومما يجدر الإشارة إليه فى هذا الصدد أن العلاقات الإنسانية الجيدة والقائمة على أسس مدعمة من جانب إدارة المنظمة غالباً ما تستند إلى شبكة اتصالات قوية تتسم بفعاليتها وكفاءتها.

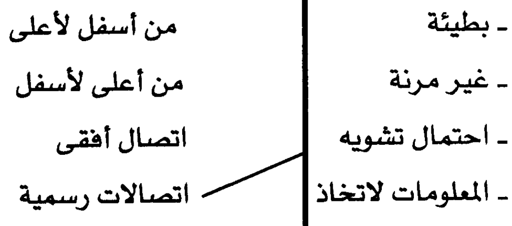
دور الاتصالات فى تحقيق الأداء المتميز:

أطراف عملية الاتصال



دورة الاتصال

أنواع الاتصالات



- بطيئة
- غير مرنة
- احتمال تشويه
- المعلومات لاتخاذ القرارات

من أسفل لأعلى

من أعلى لأسفل

اتصال أفقى

اتصالات رسمية

اتصالات غير رسمية (لا يمكن تجاهلها).



عملية الاتصال:

من فلان ......

إلى فلان ......

مقبول ......

عوائق ......

وعلى هذا يمكن اعتبار أن مشكلات الاتصال من ألصق الأمور المرتبطة بالروح المعنوية، ومن هنا يتبين لنا مدى الارتباط المتكامل بين مفهومى الاتصال والعلاقات الإنسانية. لذلك يخطئ من يتصور أنه يمكن بناء نظام متكامل للاتصالات بالمنظمة فى غيبة من وجود برنامج مخطط ومعد إعداداً سليماً للعلاقات الإنسانية، ولعل ما يؤكد سداد هذا المضمون أن فرعاً رئيسياً من فروع الاتصالات يطلق عليه "الاتصالات غير الرسمية" Informal Communication والذى ينطوى على توافر علاقات غير رسمية بين أطراف الاتصال، بل

أن البعض ينادى بوجوب تدعيم هذا المجال من الاتصالات، إذا أردنا نجاحاً للاتصالات الرسمية وهو مفهوم سليم يتفق مع نظرية الإدارة العلمية الحديثة التى نادت بحتمية الاهتمام بالنواحى الإنسانية.

عند إدارة وتنظيم أنشطة العمل فى أية منظمة تحقيقاً للأهداف المخططة ووصولاً إلى نتائج طيبة فى أداء الأعمال، ولا سيما أنه مع كبر حجم المنظمات تعقدت شبكات الاتصالات وتعددت اتجاهاتها، فهناك اتصالات من القادة الإداريين فى اتجاه الأفراد العاملين المنوط بهم مسئولية أداء الخدمة أو النشاط. وهناك الاتصالات التى تجرى بين الأفراد العاملين فى اتجاه القادة الإداريين فضلاً عن الاتصالات الأفقية التى تجرى بين أقسام وإدارات المنشأة المختلفة، والاتصالات التى تقوم بها المنظمة بالجماهير الخارجية "العملاء" الراغبين فى تلقى الخدمة واقتنائها من المنظمة.

وانطلاقاً من المضمون السابق يمكن تصوير ديناميكية عملية الاتصالات بين أطرافها كما هو مبين فى المنظومة الحركية على أثر تبادل مواقف التغيير والتحول من مركز الإرسال إلى مركز الاستقبال والعكس فى ظل عملية اتصالات تفاعلية بين مؤدى الخدمة ومريدها:

الاتصالات (أنماط / أنواعها):

(١) الاتصال الرأسى:

ويشمل الاتصال الرأسى نوعين من الاتصالات هما:

• الاتصال من أعلى إلى أسفل:

وهو ذلك الاتصال الذى يتم بين الإدارة العليا فى المنظمة وأعضاء الإدارة الوسطى، ثم بينهم وبين رجال الإدارة المباشرة أو المشرفين، حتى يصل

إلى العاملين فى مستوى التنفيذ، وبذلك يتم هذا الاتصال متفقاً مع خطة السلطة.

ويأخذ الاتصال من أعلى إلى أسفل شكل التعليمات والأوامر والتوجيهات بهدف تنظيم وتوجيه الأعمال بالمنظمة.

• الاتصال من أسفل إلى أعلى:

ويعنى الاتصال بالإدارة العليا وذلك كرد فعل للاتصال الذى تم من أعلى إلى أسفل، أو كمعلومات وبيانات يتم رفعها للإدارة العليا لأغراض الرقابة على أوجه النشاط وتقييم نتائج الأعمال ومشكلاتها، وقد يتمثل أيضاً فى الوقوف على رد فعل العاملين على التعليمات والآراء والخطط والسياسات والقرارات الإدارية، وقد يترتب على هذا النوع من الاتصال أن تقوم الإدارة بتعديل فى بعض أفكارها ومفاهيمها الأساسية قبل وضعها موضع التنفيذ.

(٢) الاتصال الأفقى

ويأخذ هذا الاتصال مجراه بين أعضاء الإدارات والأقسام فى نفس المستوى داخل المنظمة بهدف إبقائهم على علم بما يجرى من أمور، هذا فضلاً عن تبادل المعلومات والبيانات والآراء ووجهات النظر حول المسائل والموضوعات المشتركة بينهم وتنسيق ما يجب اتخاذه من إجراءات لحل المشكلات التى قد تهم كافة الأطراف المشتركة فى عملية الاتصال.

وقد تتسع أبعاد الاتصال الأفقى (العرضى) لتشمل الاتصال بعملاء المنظمة لإشباع حاجاتهم من الخدمات التى تقدمها المنظمة، وقد تزداد أهمية هذا النوع من الاتصال فى مستوى الإدارة العليا بصفة خاصة، حيث تزداد درجة صلتها بالمجتمع الخارجى.

الاتصالات الرسمية وغير الرسمية:

يمكن النظر إلى أبعاد الاتصالات السابق الإشارة إليها من وجهة النظر الرسمية، وغير الرسمية كالآتى:

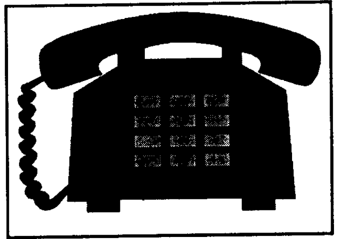
١ ـ الاتصالات الرسمية:

تعتمد الاتصالات الرسمية على مبادئ التنظيم الرسمى التى تتمثل فى مبدأ وحدة الأمر، والمستويات الإدارية داخل التنظيم وتدرجها، ومقدار السلطات والمسئوليات المرتبطة بكل مستوى، والأفراد الذين يقع على عاتقهم عبء إرسال واستقبال المعلومات، ونوعية المعلومات التى يتم تداولها فى نطاق كل مستوى... إلخ، وهناك من الأمور ما يؤخذ على نظام الاتصالات الرسمية ومنها ما يلى:

* بطء عملية الاتصال لعدم جواز تخطى أى مستوى إدارى فى إرسال المعلومات وإستقبالها.
* انعدام المرونة الكافية داخل التنظيم نظراً للقيد الشديد بخطوط الاتصالات الرسمية.
* الإقلال من الدافعية الذاتية للفرد نظراً لعدم توافر حرية الحركة اللازمة لاتخاذ القرارات.
* احتمال تشويه المعلومات التى يتم إرسالها واستقبالها نظراً لتعدد المستويات الإدارية التى تمر بها.

وعلى الرغم من هذه المحددات فإن التنظيم لا يمكن له أن يقوم فى غياب هذا النوع من الاتصالات، كما أن النظرة الحديثة لم تنادى بإلغاء هذا النظام، وإنما بضرورة العمل على الإقلال من جموده.

٢ـ الاتصالات غير الرسمية:



يتكون داخل كل منظمة نظام للاتصالات يعبر عن رغبة الأفراد فى عدم الانعزال بعضهم عن البعض الآخر وذلك بهدف إشباع حاجاتهم الاجتماعية، وعادة ما يتضارب هذا النظام مع نظام الاتصالات الرسمية نظراً لتعديه على خطوط السلطة والمستويات الإدارية التى يكفلها الأخير.

ولا يعنى ذلك أنه نظام سيئ بالضرورة، ولكنه فى الحقيقة إذا أحسن استغلاله فإنه يصبح أداة فعالة فى شرح وإيضاح كافة المعلومات التى يقوم نظام الاتصالات الرسمية بها كما أنه يعد من ناحية أخرى بمثابة أحد المخارج النفسية الهامة التى يستطيع العاملون من خلاله التعبير عن آرائهم بحرية دون خشية الإدارة وبطشها.

غير أن ذلك لا يؤكد أن مثل هذا النظام يأتى خالياً من العيوب، فقد يقوم بتشويه الحقائق والمعلومات أثناء نقلها، أو بنشر وترويج الإشاعات بسرعة عالية وخاصة إذا كانت الحقائق والمعلومات غير واضحة تماماً، وقد يتم ذلك إما لجهل بها أو عمداً لإثارة العاملين بالمنظمة.

وعلى المشرف أن يحسن استخدام هذا النظام وتطويعه كأداة جيدة، لا يمكن إنكار أهميتها وفى نفس الوقت لا يمكن تجاهل خطورتها على التنظيم ككل.

الاتصالات اتجاهات...... أم وسائل؟

يرى غالبية الإداريين أن مشكلة الإدارة الأولى بالنسبة لهم هى الاتصال.. ذلك على الرغم من أنهم يملكون جميع الوسائل والإجراءات اللازمة للقيام بالاتصال الجيد غير أن ما يحتاجون إليه فى الواقع هو الفهم الحقيقى لمعنى الاتصال، ومعرفة المعوقات التى تقوض من فعاليته، والدراية بوسائل تنمية مهارات الاتصالات.

إن المفهوم الحديث للاتصال لا يعنى مجرد الوسائل المادية لنقل المعلومات وإنما يعنى خلقاً للتفاهم، وقد يكون ذلك بالكلمة أو بالعمل أو بالتعبير بالوجه أو بنغمة الصوت أو بالإيحاء البدنى، فكل منها يُسهم بطريقة أو بأخرى فى فهم ما هو مطلوب.

ويعتمد المشرف فى أعماله اليومية المتعددة اعتماداً كلياً على الاتصال، فهو يناقش الأداء ويحفز الأفراد، ويدربهم وينظمهم وينسق بينهم ويوجههم، ونجاحه فى ذلك يتوقف على توفير الجو الذى يخلق التفاهم المشترك.

وبذلك لا يعتبر الاتصال مجرد وسائل، جنباً إلى جنب فى عمليات الاتصال، فإذا فقدت المنظمة عنصر التعاون والاحترام المتبادل أساء الأفراد فهم بعضهم البعض، وفى النهاية تلقى الإدارة اللوم على ضعف وسائل الاتصال، التى تكون فى الواقع لا دخل لها فى هذا، فنجاح عملية الاتصال تستلزم إقامة جسور قوية للتفاهم.

ويمكن القول أن عمليات الاتصال تشتمل على خمسة عناصر أساسية بصفة عامة وهى القائم بالاتصال، والرسالة، والوسيلة، والمستقبل، واسترجاع المعلومات أو التغذية المرتدة، والتى يمكن تلخيصها بسهولة كالآتى:

من .....؟	**يقول ماذا .....؟**	**بأى وسيلة .....؟**
إلى من .....؟	**ومع أى تأثير؟**	

ونظراً لاختلاف عملية الاتصال (بين العاملين فى المنشأة - بين العاملين والعملاء أو الموردين - بين العاملين ونظائرهم فى المنشئات الأخرى...) فمن المتوقع تباين أهداف الاتصالات تبعاً لذلك. وبصفة عامة يمكن إيجاز الأهداف العامة للاتصالات بالنسبة للمنشأة والعاملين فيها فى الخطوط العريضة التالية:



١ - عـــرض المعلومـــات Exposition In-formation وانسيابها لضمان سير العمل وفقاً لما هو مخطط وتبعاً لنوعية وطبيعة المعلومات المتدفقة من وإلى مراكز الاتصالات المختلفة فى المنشأة.

٢ - وضع كافة المعلومات والبيانات الدقيقة أمام متخذى القرارات فى مواقع التنفيذ والقيادة المختلفة حتى تكون هذه القرارات صحيحة وسليمة.

٣ - تحقيق قدر من الفهم المشترك بين مختلف الفئات فى المنشأة، فالاتصالات تبنى التفاهم والفهم المشترك. فمعرفة العاملين لحقيقة الجهود التى يبذلها القادة لمصلحتهم ومصلحة المنشأة يجعل العاملين أكثر تقديراً لجهود هؤلاء القادة، كما أن معرفة القادة بحقيقة الجهود التى يبذلها العاملون تمكن هؤلاء القادة من تقدير جهود هؤلاء العاملين.

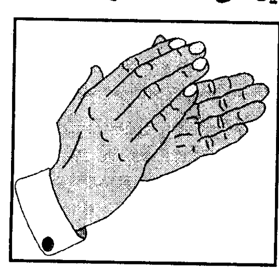
٤ - التنسيق بين جهود العاملين فى المنشأة وأقسامها وإدارتها وهذا ما تحققه الاتصالات الجيدة، وبهذا تنسجم الجهود ولا تتعارض أو تتضارب.

٥ - تمكين قيادة المنشأة من توصيل أوامرهم وتوجيهاتهم وآرائهم وأفكارهم ووجهات نظرهم إلى القاعدة العاملة، وفى الوقت نفسه تمكين العاملين من توصيل آرائهم وأفكارهم ووجهات نظرهم ومشكلاتهم وشكواهم إلى القادة.

٦ - تنمية قدرات وخبرات ومهارات الأفراد العاملين، فالاتصالات الجيدة تمكن من توصيل التوجيه والإرشاد المناسب للعاملين، ومن ثم تنميتهم فى مختلف المجالات، وهذا ما يحدث مثلاً فى برامج التدريب الجيدة حيث يمكن من خلال هذه البرامج توصيل الخبرات والمعلومات والمهارات الجيدة

إلى المشاركين فى مثل هذه البرامج.

٧ ـ تكوين الاتجاهات بين جموع العاملين ومختلف الفئات الخارجية المتعاملة مع المنشأة، وذلك يتحقق عن طريق الاتصالات الجيدة، فمعرفة أفراد الجمهور الخارجى بحقيقة الجهود التى تبذلها المنظمة لتوصيل منتج جيد إليهم أو تقديم خدمة ممتازة لهم يعمل على بناء اتجاهات جيدة ومفيدة نحو المنظمة وإداراتها بين الأفراد المتعاملين معها، وفى نفس الوقت تمكن الاتصالات الجيدة النشطة من التعرف على آراء العملاء واتجاهاتهم وآرائهم المتباينة تجاه المنظمة والخدمات التى تقدمها حالياً والمراد تحسينها مستقبلاً من وجهة نظر العملاء الراغبين فى اقتنائها وتلقيها.



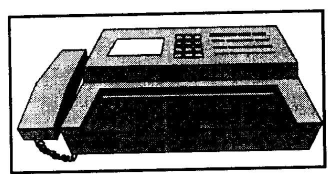
٨ ـ تشجيع أفراد قوة العمل المنتمين للمنظمة لتوظيف مهاراتهم وقدراتهم لخدمة أهدافها، مع حفزهم لخلق عنصر المبادأة والابتكار والإضافة بما يرمى إلى تطوير العمل وتنميته على النحو الذى يحقق مصالحهم ومصلحة المنظمة فى آن واحد.

٩ ـ تدعيم الارتباط وتقوية الانتماء بين العاملين وإدارة المنظمة وإشعارهم بأنهم صانعوا القرارات ومتخذيها، ولا ريب أن هذا الهدف يخدم بالتبعية مصلحة الفرد العامل ومصلحة المنظمة المستفيدة حتماً من هذا الدعم.

١٠ ـ قد يكون محور الاتصال وموضوعه الرئيسى هو إصدار الأوامر Giving Orders من جانب متخذى القرارات بحكم خط السلطة تجاه المرؤوسين.

١١ ـ إمكانية المحاسبة والمساءلة **Questioning** عما تم من أعمال وأنشطة فى فترة سابقة بغية توجيه Direction سلوكهم الوظيفى فى المستقبل على النحو الذى يحقق للمنشأة أغراضها وفى هذا السبيل تنتهج أسلوب الثواب والعقاب لدعم هذا المبدأ الواجب إقراره.

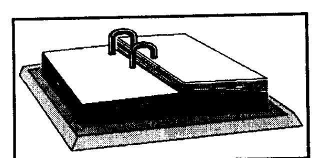
وسائل الاتصال بعملاء المنظمة:



من الأهمية بمكان معرفة مدى دقة الاتصال بعملاء المنظمة الذين اعتادوا على التعامل مع المنظمة واقتناء خدماتها إشباعاً لحاجاتهم، بيد أن تحقيق الاتصال الفعال وتلبية رغبات العملاء بمستوى الأداء المطلوب من شأنه أن يخلق الولاء والانتماء بين المنظمة وعملائها، لذا فمن الضرورى الاهتمام بوسائل الاتصال بعملاء المنظمة بشكل مستمر ومتجدد شريطة حسن اختيار الوسيلة تبعا لنوع الجمهور المراد مخاطبته، ونوع الرسالة المراد توصيلها مع الأخذ فى الاعتبار إمكانيات هذه الوسيلة ومدى مناسبتها والإطار الزمنى وتكلفة الوسيلة ومكانيات المنظمة وعملائها، اذا فمن الضرورى الاهتمام بوسائل الاتصال بعملاء المنظمة المالية والمادية... وما شابه ذلك.

وفيما يلى بإيجاز بعض الوسائل الشائع استخدامها فى هذا الصدد :

١ـ الخطابات بأنواعها:



تعتبر الخطابات هى الوسيلة الأولى التى تستخدمها المنشئات فى الاتصال بالقطاعات المختلفة من جمهورها خاصة عندما يكون عدد أفراد هذا الجمهور كبيراً وعندما يكونون متباعدين مكانياً.

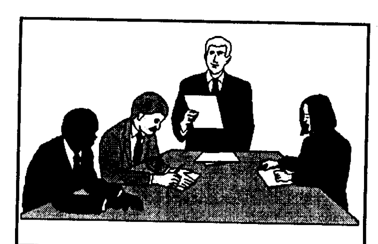
والخطابات التى تستخدمها المنظمة للاتصال بهذا الجمهور على أنواع، فهناك الخطابات العادية والخطابات المسجلة والخطابات المسجلة بعلم الوصول، والبطاقات البريدية وغيرها... إلخ.

وكثيراً ما يتصل الجمهور بدوره بالمنظمة عن طريق الخطابات وعادة ما يصل المنظمة الكبيرة كل يوم مئات الخطابات من جمهورها الخارجى سواءً من العملاء أو وكلاء البيع أو الموردين أو طالبى الوظائف وغيرهم.

والخطاب الذى يصدر عن المنظمة هو مرآة المنظمة والخطاب الصادر عنها إذا روعى فيه الشكل والمضمون الجيد عادة ما يترك أثراً حسناً فى أفراد الجمهور المُتلقين لهذه الخطابات كما يدل هذا على اهتمامها واحترامها لجمهورها.

ولكى تترك الخطابات التى ترسل لأفراد جمهور المنظمة هذا الأثر الموجب عليهم، يجب أن يتوافر فيها الشروط الآتية:

الاختصار:



وهذا يعنى أن يكون الخطاب مختصراً بقدر الإمكان، وقد يكون الخطاب بطبيعته مطولاً، ولكن المهم أن يستخدم الخطاب القدر المناسب من الكلمات التى تمكن كاتبه من توصيل ما يريد توصيله من أفكار دون تطويل مما يضيع وقت القارئ أو تقصير مخل بالمعنى.

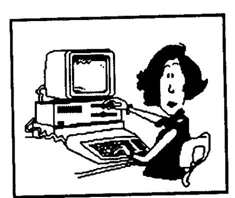
الوضوح:

من الضرورى أن يكون الخطاب واضحاً لا لبس فيه ولا غموض حتى لا يترك لقارئه الفرصة للتساؤل عما يقصده كاتب الخطاب.

السهولة:

فمن الممكن أن تكتب خطابات تتضمن جملاً وصفية جميلة، ولكن الخطاب التجارى أو الحكومى ليس المقصود منه أن يكون قطعة أدبية رائعة ولكنه وسيلة توصيل أفكار ومعلومات وبيانات مُعينة للغير تتعلق بأمور محددة، لذلك من اللازم اختيار الكلمات البسيطة السهلة والجمل القصيرة غير المعقدة والتى تعبر تماماً عن المعنى المقصود فى يسر وسهولة.

الذوق واللياقة:



وهذا المبدأ يجب مراعاته فى الخطابات حتى ولو كان الخطاب يتضمن مطالبة عميل لثالث مرة بأن يدفع ما عليه قبل الشركة مثلاً أو كان الخطاب رداً على شكوى شديدة اللهجة من أحد أفراد الجمهور من بعض التصرفات التى صدرت عن المنظمة.

كما يجب أن يكون الخطاب جيد الإخراج وجيد الكتابة على الآلة الكاتبة وأن يوضع فى مظروف مناسب لحجمه.

ومن اللازم اختيار نوع الخطاب المناسب لكل موقف، فالخطابات الهامة يجب أن ترسل بالبريد المسجل بعلم الوصول، والخطابات ذات الأهمية المحدودة يمكن أن ترسل بخطاب عادى، فالخطاب المسجل بعلم الوصول فيه ضمان أكبر لوصول الخطاب إلى المرسل إليه، كما أن الخطاب المسجل يترك أثراً سيئاً أكبر مما يترك الخطاب العادى فى نفس المُتلقين له.

ويجب ألا يقتصر اهتمام المنظمة بالخطابات التى تصدر عنها لأفراد الجمهور الخارجى وللجهات الخارجية، بل يجب أن ينصرف هذا الاهتمام إلى الخطابات التى ترد للمنظمة من أفراد الجمهور والجهات والمنظمات الأخرى متضمنةً طلب بضاعة أو عرض توريد مواد للمنظمة أو شكوى لعميل من خدمة تقدمها المنظمة.. إلخ، وأن تعطى هذه الخطابات كل الرعاية والاهتمام واتخاذ اللازم بشأن ما جاء بها وإخطار أصحابها بكل إجراء يتخذ، وضرورة الرد على كل خطاب إذا كان الأمر يقتضى ويتطلب ذلك.

٢ ـ الصحف:

كثيراً ما تلجأ المنشأة للصحف كوسيلة للاتصال بالجمهور الخارجى فمثلاً يمكن عن طريق الصحف الاتصال بالعملاء لإخطارهم بخدمة جديدة

تقدمها المنظمة ولإخطارهم بأى تغيير أو تطوير مستحدث فى محتوى هذه الخدمة كالسعر / مكان تلقى الخدمة فى مناطق جديدة / تغيير أرقام تليفونات المنظمة.... الخ).

كما يمكن للمنظمة عن طريق الصحف تعريف الجمهور بالجهود التى تبذلها المنشأة فى سبيل تقديم خدمة جيدة إليه وبكل تطوير يدخل عليها حتى يمكن للمنظمة أن تحظى بدعم هذا الجمهور وتأييده لها فى نشاطها.

وعن طريق الصحف يمكن للمنشأة شرح بعض المواقف التى تتعرض لها المنظمة وتهم أفراد الجمهور. مثلما يحدث عندما تلجأ المنشأة إلى الصحف لنشر بيان تفسر فيه أسباب رفع أسعار الخدمات التى تقدمها أو تشرح فيه الأسباب الحقيقية الكامنة وراء التقصير الظاهر فى الخدمات التى تقدمها المنظمة للجماهير.

وعن طريق الصحف عادة ما تتصل المنظمات الكبيرة بعملائها الكبار وموردیها ووكلاء البيع إذا كان عددهم كبيراً ويتواجدون فى جهات متباعدة.

٣ ـ الإذاعة:

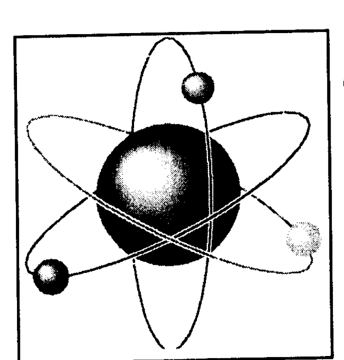
قد تستخدم الإذاعة للاتصال بالجمهور الخارجى للمنظمة فيمكن توصيل رسالة إعلانية معينة عن طريق الإذاعة.

كما يجب أن تكون المنظمة مستعدة دائماً لتزويد مندوبى الإذاعة ومعدى برامجها بالمعلومات والأخبار الخاصة بالمنظمة والتى قد تفيدها وتدعم موقفها وصورتها فى أعين الجمهور (تحسين الصورة الذهنية عن المنظمة).

ومجال استخدام المنظمات للإذاعة للاتصال بالجمهور الخارجى محدود فى بلادنا العربية ولو أن الإذاعة كوسيلة اتصال لها تأثير كبير على الجمهور خاصة بعد وصولها إلى عدد كبير من الأفراد فى معظم مدن

ومراكز وقرى البلاد. كما أن الرسالة التى تنقل عن طريق الإذاعة يمكن أن تصل إلى الأفراد الأميين أو الذين لا يتقنون القراءة والكتابة.

٤ ـ التليفزيون:



ويمكن أيضاً عن طريق التليفزيون الاتصال بعملاء المنشأة والمستهلكين لمنتجاتها أو المنتفعين بالخدمات التى تقدمها المنشأة، كما يمكن توصيل بعض الأخبار والتوجيهات الهامة والقصيرة لهم عن طريق التليفزيون، ومجال استخدام المنشئات التجارية والصناعية للتليفزيون فى نشر أخبارها وتوجيهاتها إلى الجمهور ما زال محدوداً فى بلادنا العربية ولكن يجب أن تكون المنظمة دائماً مستعدة لأن تزود مُعدى بعض برامج التليفزيون بالمعلومات والبيانات والأخبار عن المنظمة والتى تتضمنها بعض البرامج التليفزيونية الخاصة والإخبارية. فهناك اتجاه خاطئ لدى قادة بعض المنشئات فى بلادنا يتمثل فى تجنب رجال الإعلام وتحاشى تزويدهم بأية معلومات أو بيانات أو أخبار تتصل بنشاط المنظمة، خوفاً من استغلالها للإساءة للمنظمة، وهذا الخوف ليس له ما يبرره.

ولا شك أن الاستخدام المحدود للتليفزيون من جانب المنظمات فى بلادنا العربية كوسيلة اتصال بجمهور المنشأة الخارجى، يحرم المنظمات من استخدام وسيلة فعالة للاتصال، ولكن يعاب على استخدام التليفزيون فى هذا المجال التكلفة المرتفعة.

٥ ـ مجلة المنشأة:

لبعض المنظمات الكبرى مجلة تصدرها بصفة دورية. ويمكن أن تستخدم هذه المجلة فى توصيل أخبار المنشأة ونشاطها إلى عملاء المنظمة ويجب مراعاة الدقة فى الإعداد والإخراج. ومن المهم أيضاً أن تصدر هذه المجلة بانتظام، وأن تصل إلى أفراد الجمهور الذين يعنيهم الحصول على هذه المجلة ويهمهم الاطلاع عليها وقراءتها وذلك طبعاً بجانب وصول المجلة إلى العاملين فى المنظمة.

ومن المفيد أن تُخصص المجلة مساحة فيها لكى ينشر أفراد الجمهور آراءهم ووجهات نظرهم وشكواهم بالنسبة لكل الأمور المتصلة بتعاملهم مع المنظمة حتى تصبح المجلة وسيلة اتصال ذى اتجاهين، من المنظمة للجمهور، ومن الجمهور للمنظمة، فتزيد بذلك من فاعلية الاتصال الذى يتحقق عن طريق هذه المجلة.



٦ ـ المقابلات:

يتم قدر كبير من الاتصال بين أفراد الجمهور والمنشأة عن طريق الأعداد الكبيرة من المقابلات الشخصية التى تجرى فى المنظمة كل يوم بين أفراد من الجمهور وبين الأفراد العاملين، وفى هذه المقابلات عادةً ما يتم تبادل الآراء والأفكار والمعلومات والأخبار.

وهناك أنواع كثيرة من المقابلات، وتختلف المقابلات من حيث الهدف المراد تحقيقه، فقد يكون هدف المقابلة مناقشة وحل مشكلة معينة، وقد تكون

المقابلة للشكوى من أمر من الأمور، وقد يكون هدف المقابلة توصيل معلومات إلى أفراد الجمهور أو الحصول على معلومات منهم، وهناك المقابلة البيعية Seeling Interview والتى تتم بين أفراد الجمهور ومؤدى الخدمة فى المنظمة وذلك لإتمام صفقات بيع معينة، وهناك المقابلة التى تعقد بين بعض رجال الإعلام العاملين فى المنظمة بهدف الحصول على بيانات ومعلومات وأخبار عن المنشأة ونشاطها.

ومن المهم أن نزيد من فاعلية الأفراد العاملين فى المنظمات على إدارة هذه المقابلات، وأن نزودهم بالجوانب الفنية المتصلة بإدارة كل نوع من هذه المقابلات وذلك من خلال بعض البرامج التدريبية التى تعقد لهذا الغرض.

٧ـ الاجتماعات:



وتعتبر الإجتماعات Meetings وسيلة من الوسائل التى تلجأ إليها المنظمة للاتصال ببعض قطاعات من الجمهور الخارجى للمنشأة، مثلما يحدث عندما تعقد اجتماعات داخل المنظمة لكبار عملاء المنظمة أو الموردين الهامين أو لوكلاء البيع ومثلما يحدث أيضاً عندما تعقد المنظمة اجتماعات لبعض رجال الإعلام (ويطلق على هذا الاجتماع، المؤتمر الصحفى). وعادة ما تكون هذه الاجتماعات بهدف حل بعض المشكلات أو توضيح بعض المواقف أو تفسير الظواهر أو توصيل بعض المعلومات والبيانات والأخبار الجديدة إلى أعضاء هذه الاجتماعات من أفراد الجمهور الخارجى للمنظمة.

ويجب أن نوجه النظر فى هذا المجال إلى أنه لكى نزيد من فاعلية هذه الاجتماعات، يجب أن يُعد لها مقدما وأن يكون لهذه الاجتماعات قيادة خبيرة وقادرة وماهرة ومقدرة. وأن تُدار هذه الاجتماعات بأسلوب ديمقراطى وأن تتوفر لأعضاء الاجتماع كل المعلومات والبيانات الصحيحة لكى تتم المناقشات فى هذه الاجتماعات على أساس علمى وأن تتوصل إلى قرارات سليمة بالنسبة للموضوعات والمسائل التى تناقش فيها.

٨ ـ الحفلات التى تقيمها المنظمة فى مختلف المناسبات:

اعتادت بعض المنظمات الكبيرة على إقامة حفلات فى مختلف المناسبات القومية والدينية، وفى الأيام التى يكون لها ذكريات سارة معينة فى حياة المنظمة، والكثير من المنشئات تقوم بدعوة عدد من البارزين من أفراد جمهورها الخارجى مثل كبار العملاء والموردين ووكلاء البيع وبعض رجال الإعلام لحضور هذه الاحتفالات، مما يدعم ويُنمى العلاقة بينهم وبين المنشأة وقيادتها، ومما يزيد من ارتباطهم بالمنشأة ويُحسن من اتجاهاتهم نحوها.

ومن المهم أن تكون هذه الاحتفالات التى يدعى إليها أفراد من الجمهور الخارجى للمنشأة جيدة التخطيط والإعداد والتنفيذ حتى تترك الأثر المناسب على أفراد هذا الجمهور، وإلا فقد يكون تأثير هذه الاحتفالات سالباً وليس موجباً فيمن حضروها وشاركوا فيها من أفراد هذا الجمهور الخارجى للمنشأة.

٩ ـ زيارات أفراد الجمهور للمنشأة:

يجب أن تشجع إدارة المنظمة زيارات أفراد الجمهور لها فى مختلف الأوقات والمناسبات وذلك بما لا يتعارض مع مصلحة العمل كسياسة ثابتة من سياسات المنظمة شريطة حسن استقبال أفراد الجمهور الذين يتوافدون عليها.

كما يجب أن ترحب المنظمة بزيارات الوفود الطلابية والشعبية وغيرها للمنشأة لترى حقيقة الجهود الجيدة المبذولة فيها، وأن تشترك إدارة العلاقات العامة فى المنظمة فى تنظيم مثل هذه الزيارات ووضع برنامجها وتحديد أساليب استقبال وتكريم هذه الوفود وتحديد بعض الهدايا الرمزية المتصلة بنشاط المنظمة والتى تُعطى لأفراد الوفود كتذكار لهذه الزيارة.

وهذه الزيارات السابق الإشارة عادة ما تقتصر على المنظمات الكبيرة ذات النشاط والأداء المتميز دون غيرها، ويرى البعض أن توضع بعض القيود المختلفة للمنظمة نظراً لما تحدثه مثل هذه الزيارات من تعطيل لمؤدى الخدمات ومنفذى برامج العمل والأنشطة فى المنظمة.

١٠ ـ الاستقصاءات:

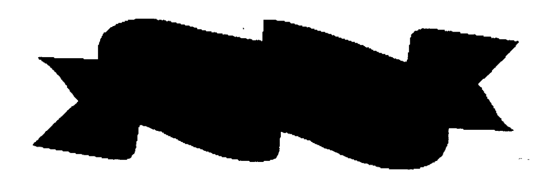
تلجأ بعض المنشئات الكبرى إلى استخدام الاستقصاءات للتعرف على آراء أفراد الجمهور ووجهات نظرهم بالنسبة للسلعة التى تقوم هذه المنظمات بإنتاجها أو بالنسبة للخدمة التى تقدمها لأفراد هذا الجمهور، كما يمكن عن طريق هذه الاستقصاءات التعرف على الأمور التى تكون محل شكوى أفراد الجمهور.

ويمكن أن ترسل هذه الاستقصاءات إلى أفراد الجمهور عن طريق البريد على أن يُعيدوا إرسالها للمنشأة بعد ملئها ولكن يعيب هذه الطريقة قلة العائد للمنظمة من هذه الاستقصاءات وقد يقوم أخصائيون مدربون بمقابلة أفراد الجمهور ويطلبون منهم ملء هذه الاستقصاءات فى المقابلة، ولكن يعاب على هذه الطريقة الوقت الطويل الذى تستغرقه والتكلفة المرتفعة.

١١ ـ الهدايا التذكارية وبطاقات المعايدة وغيرها:

ومن وسائل اتصال المنظمة بالجماهير الخارجية إرسال بعض الهدايا الرمزية والتذكارية لهم فى مختلف المناسبات مثل الأقلام التى تحمل اسم

المنظمـة وكـذلك الأجندات وتقـاويم العـام الميـلادى الجـديد أو الميـداليـات والمحافظ الجلدية وغيرها، وهذه الأشياء وإن كانت قيمتها المادية ليست كبيرة. إلا أنها تترك أثراً نفسياً فى نفس المُتلقين لها فهى تشعرهم بأن المنظمة تتذكرهم فى مختلف المناسبات.





معوقات الاتصال بالآخرين

مقدمة:

كثيراً ما تصدر منا أقوال أو أفعال تؤدى إلى عزوف الطرف الآخر عن إجراء الاتصال أو تردده أو حمله على اتخاذ موقف دفاعى فى الحديث معنا.

وبالرغم من صعوبة التخلص نهائياً من معوقات الاتصال هذه، إلا أن التقليل منها أو استبعادها إلى حد ما أمر مرغوب فيه لتيسير عملية الاتصالات وزيادة فعاليتها، وتحقيقاً لهذا الهدف فإننا سنتعرض فيما يلى أشد هذه المعوقات ضرراً وأكثرها حدوثاً فى الحياة العملية.

- التسرع فى التقييم والتعليق.
- استخدام العبارات التقريرية والتخصيصية.
- مقاطعة الآخرين.
- الغضب عند المقاطعة أو الاستفهام.
- الاستئثار بالحديث.
- أسئلة الاستدراج.
- التهكم والسخرية.

- التركيز على الأخطاء.

- المجادلة.

- ممارسة بعض العادات المعوقة.

ولعله من المناسب أن نقف قليلاً عند كل من هذه العناصر على حدة..

١ ـ التسرع فى التقييم أو التعليق:

كثيراً ما يكون التسرع فى التقييم وإبداء الملاحظات مثار شكوى الكثيرين، إذا أن التسرع فى الاستنتاجات وإصدار الأحكام قبل الإلمام بأكبر قدر من المعلومات يؤديان بالطبع إلى إصدار التعليقات غير المفيدة، والأحكام غير الناضجة، ولعلنا نحسن صنعاً إذا استرشدنا بهذه القواعد:

القواعد الإرشادية:

* التزم بمبدأ تأجيل الحكم أو التروى بمعنى أن تحتفظ باستنتاجاتك وتعليقاتك إلى أن تنتهى مناقشة جميع الأفكار.

* لاتتوان عن توجيه الأسئلة الاستيضاحية حتى فى الحالات التى تشعر فيها بإلمامك بكل المعلومات.

* تأكد من معنى الحركات التعبيرية التى قد تلاحظها.

* استوضح تعليقات الآخرين والنقاط التى يتناقشون فيها بإثارة الأسئلة.

* تأكد من استيعابك لكل النقاط والمسائل كما يراها الطرف الآخر وليس كما يحلو لك أن تراها.

* استخدم مهارات الاستفسار والاستماع الفعال.

٢ - العبارات التقريرية والتخصيصية:

عندما تستخدم العبارات التقريرية أى تلك التى تعيد التقرير والحسم أو العبارات التخصيصية تلك التى تفيد التخصص فأنت تدفع الآخرين إلى اتخاذ جانب الدفاع والمقاومة، فلو أنك استخدمت إحدى هاتين العبارتين مع أحد المتعاملين معك:

«دائما تأتى متأخراً » أو «لم يحدث أن جئتنى بعملية خالية من المشاكل».

فأنت تلقى بقفازك فى وجهه مما يضطره إلى الدفاع عن نفسه، وبدلاً من أن يبدأ حديثاً عادياً معك فإنه يجتهد فى البحث عن أحد المواقف التى تثبت خطأ أو عكس ماقلت، وعندما يحدث هذا تضيع الرسالة الأساسية التى تود توصيلها فى معركة التفاصيل إذ تبدأ درجة الاستماع فى الانخفاض رويداً رويداً حتى تتلاشى وينسى كل منكما المشكلة الحقيقية والحل المطلوب لها.

قواعد إرشادية:

* تحاشى العبارات التقريرية والتخصيصية كلما أمكن ذلك، فاستخدامها يؤدى دائماً إلى خلق حالة من القلق.

* استخدم العبارات التقريرية فى التعبير عما تريد مثل «يبدو لى أنك سجلت كثيرا فى كشوف المتأخرين فى الأيام الأخيرة» فمثل هذا التعبير يؤدى إلى الاسترخاء النفسى للطرف الآخر ويجنبك دفاعه.

* استشهد ببعض المواقف التى تؤيد ملاحظاتك التقريرية.

٣ - مقاطعة الآخرين:

لاشك أن مقاطعة الآخرين هى أخطر ما يهدد استرسال الآخرين فى

الحديث والمناقشة المجدية، فمقاطعة الآخرين تشل تفكيرهم وتسبب لهم الارتباك وبالطبع تصبح النتيجة الحتمية لذلك قليلا من المعلومات وكثيراً من الضوضاء.

إن أكثر الأضرار التى تنجم عن المقاطعة ذلك الأثر النفسى الذى ينتاب الآخرين فهى تعنى بالنسبة لهم عدم الاكتراث بهم وعدم الاهتمام بأفكارهم مما قد يدفع بهم إلى الانسحاب والتقتير فى الحديث.

قواعد إرشادية:

* تجنب مقاطعة الآخرين.
* ركز الإنصات على النقاط الرئيسية.
* أنصت جيداً حتى تتمكن من تلخيص وجهة نظر المتحدث قبل أن تبدأ فى الإدلاء بما تريد.
* لاتجلس متحفزاً للرد، بل استرخى فى مجلسك على أمل أن تصل إلى ما تريد فلن تستطيع أن تنصت جيداً إذا شغلت ذهنك بالرد.
* وجه بعض الاسئلة الاستيضاحية حتى تبدو راغباً فى الاستماع لأفكار الغير ومتفهماً لتوجهة نظرهم.
* استخدم كل ما لديك من مهارات الاستفسار والاستماع الجيد.

٤ ـ الغضب عند المقاطعة أو الاستفسار:

يقصد بالغضب أن يصدر منك أقوال أو أفعال عند المقاطعة أو الاستفسار تؤدى إلى اتخاذ مواقف دفاعية أو رد فعل سلبى وينجم عنها تقليل فعالية الاتصالات.

ولاشك أن المقاطعة أو الاستفسار أثناء الحديث تحتاج منك إلى نوع

خاص من المعاملة إذ من الطبيعى أن نغضب إذا ما قوطعنا أو بدا أننا غير مفهومين للآخرين.

قواعد إرشادية:

* استخدم التعليقات غير المباشرة التى تنفس بها عن غضبك مثل:

- لا تقلق بشأن هذه المسألة، اعتقد أنها ستكون أكثر وضوحاً عندما أنتهى من الحديث.

- (بعد أن ينتهى المقاطع من تعليقه)

لم أشأ أن أستوقفك لأنى أعلم مدى اهتمامك بهذه المسألة ولكنى أعتقد أنه من المفضل أن يعطى كل منا الآخر فرصة كاملة للتعبير عن نفسه دون تدخل، ما رأيك.

- والآن قبل أن ننهى اجتماعنا أشعر أنى لم أكن واضحاً تماماً فيما قلت، فهل لك أن تخبرنى بمفهومك؟

* إن مثل هذه التعليقات غير المباشرة تمكنك من معالجة المقاطعة بطريقة أقل هجوما، كما أنها تمكنك من توضيح الطريقة التى تفضلها فى الاتصالات مستقبلاً، ثم أنه من قبيل اللياقة أن تسأل الغير عما فهمه بدلاً من اتهامه بعدم الفهم، ومن المفضل دائماً ألا تظهر عدم استماعه لك بطريقة محجمة بل عالج الموقف بحكمة.

٥ - الاستئثار بالحديث:

من المهم أن تترك للمتعامل معك فرصة الحديث فلو أنك أمطرته بوابل من العبارات المتتالية، فإلى جانب أنك تسلبه حق الكلمة، فأنت تشعره أيضاً بعدم اهتمامك بما سيقول. إن عدم مشاركة الآخرين فى الحديث لمدة طويلة

يفقدهم الاهتمام، فالمشاركة تثرى المناقشة والحوار، كما يجب عليك ألا تنسى أنك بحاجة إلى أفكار الغير ومعلوماتهم حتى يمكنك اتخاذ القرارات الصائبة.

تخيل أنك جلست مستمعاً لمدة طويلة ثم سألت عن رأيك، ما الذى يحدث غالباً؟ فى معظم الأحيان تكون إجابتك قصيرة لاتزد عن «لا أعرف» أو «نعم» هذا صحيح، لقد أدلى المتحدث بالعديد من النقاط وطرق الكثير من المسائل والموضوعات حتى أنك لم تعد تتذكر شيئا منها، وفى أحسن الأحوال نقطة أو نقطتين، تذكر هذا الموقف عندما لا تزيد الإجابات التى تتلقاها عن «نعم» أو «لا» ثق أنك تحدثت كثيراً إلى الناس وليس معهم.

قواعد إرشادية:

* لاتعتل منبر الحديث وحدك.
* استخدم الأسئلة المفتوحة التى تشجع الآخرين على الحديث.
* ركز تعليقاتك ولا تكرر نفسك.
* استعن بالأمثلة والحكم الموجزة التى تفيد فى توضيح ماتريد.

٦ ـ أسئلة الاستدراج:

الأسئلة الاستدراجية هى تلك التى تخلق المواقف الاضطرارية والتى تشعر مستقبلها بالتآمر والغضب، فهو يشعر بتآمرك لأن أسئلتك لم تترك له فرصة الاختيار فى الإجابة، كما أنه سوف ينتبه للمصيدة التى تنصبها فلا تتوهم أنك أذكى منه.

إن مثل هذه الأسئلة تؤدى بك إلى فقدان ثقة الآخرين وعدم اتفاقهم معك فيما تبديه من آراء وحلول ولو كانت صائبة، ومن أمثلة تلك الأسئلة:

- ألا توافقنى أن ضياع هذه الفرصة يرجع إلى الصعوبة التى واجهتكم فى تخطيط الوقت؟

- أعتقد أنك لا تظن بى ذلك؟

- لقد كانت غلطتك أليس كذلك؟

قواعد إرشادية:

* أخبر بما تريد فى عبارات صريحة.

*لا تكثر من الأسئلة المباشرة بل استعن بالأسئلة المفتوحة كلما أمكن ذلك.

* لا تطلب موافقة الآخرين التلقائية على ما تطرحه من قضايا.

* إستعن بمهاراتك فى الاستماع جيداً.

* احترس من المعوقات الأخرى التى قد تصاحب أسئلة الاستدراج مثل: اللوم، التعالى، العبارات التخصصية.

٧ـ التهكم والسخرية:

يلجأ بعض الناس إلى التهكم والسخرية فى اتصالاتهم بالآخرين، فيصدرون التعليقات التى تحمل فى مضمونها الاستهزاء بأفكار الغير أو ذكائهم، ويعتقدون خطأ أنه لا غبار ولا ضرر ينجم عن تعليقاتهم هذه طالما أنها تمر فى موجة من موجات الضحك، ولقد أثبتت بعض البحوث الميدانية أنه كلما زادت درجة الضحك التى يثيرها التعليق الساخر زادت درجة الحنق والغضب لدى الغير حتى إن لم يبد ذلك علانية ويظل متحفزاً إلى أن تأتيه الفرصة للرد واسترجاع كرامته.

ولا يعنى هذا التزام التزمت فى الاتصال بالآخرين وارتداء حلة رسمية

كاملة بل من المفضل أحياناً التباسط فى الحديث بما يزيد الفهم المتبادل.

قواعد إرشادية:

* تجنب السخرية تماما.

* عبر عما تريد فى عبارات بسيطة بكلمات مباشرة.

* ضع نفسك مكان الطرف الآخر وفكر فيما يمكن أن يكون عليه شعورك لو تهكم عليك أحد.

* اسأل نفسك هل يمكننى أن أصيغ ملاحظاتى فى شكل عبارات أو أسئلة بعيدة عن السخرية؟ وهل يمكننى توجيهها بطريقة جدية، والقدرة على التعامل مع ما سوف يبديه من تعليقات؟ إذا كانت إجابتك بالنفى فمن الأفضل أن تتناسى هذه الملاحظات.

* إذا أردت استخدام الدعابة من قبيل التباسط مع الغير والتخفيف من العلاقات الرسمية فعليك أن تحلل محتويات «النكتة» التى تنوى إطلاقها وما تقصده منها وهل تقصد من ورائها تغير أمر معين؟ أم أنك تسوقها لمجرد السخرية من شخص معين؟ فيما يتعلق بالأمر الأول فيمكنك أن تبدأ بالدعابة بشرط أن تكون مناسبة للموقف، أما فيما يتعلق بالأمر الثانى (مجرد السخرية) فإننا نحيلك إلى البند الأول من هذه الوصفة العلاجية.

٨ـ التركيز على الأخطاء:

عندما يرتكب الناس خطأ أو يسيئون الحكم فى أحد المواقف فإنهم عادة ما يدركون ذلك ويفكرون فى طريقة أفضل لمعالجة الأمر فى المستقبل، ولذلك فالإطالة فى مناقشة أخطائهم والتركيز والإصرار على إظهار حماقاتهم يؤدى إلى مضايقتهم، ومن الأفضل أن تجعل تحسين العلاقة فى المستقبل هدفا لك، فلا يفيد المتعامل معك فى شىء أن تركز على أخطائه

بقدر ما يفيده اهتمامك بمعالجة الموقف.

قواعد إرشادية:

* ناقش الأخطاء بالقدر الذى يفيد فى المستقبل وليس بقصد التكرار أو الشماتة.

* ركز على الاهتمام بالمستقبل فى تعليقاتك.

* تأكد من إلمامك بكل حقائق الموقف قبل التعليق.

• تحاشى كلما أمكن مثل هذه العبارات:

- أرجو أن تكون قد تعلمت شيئاً الآن.
- بالطبع أنت المسئول عن كل هذه المناقشات.
- أعتقد أنك تتأكد من غلطتك الآن.
- أظنك عرفت الآن لماذا كنت ألومك.

٩ ـ المجادلة:

يندر أن تأتى المجادلة بنتائج بناءة فالمناقشات التى تنتهى دائماً: «أنا على حق وأنت على خطأ» تفسد العلاقات الطيبة وتترك انطباعاً بعدم السعادة للالتقاء كما أنها تقلل من احتمال عقد المقابلات، فمن خصائص المجادلة أنها تقلل درجة الرشد عند كلا الطرفين ويزيد من تمسك كل منهما برأيه وتصلبه فى موقفه.

قواعد إرشادية:

* دع الطرف الآخر يفرغ الشحنة الكلامية التى يصدرها مع مراعاة

حسن الاستماع له حتى يمكنك أن تقلل من حدة توتره العصبى.

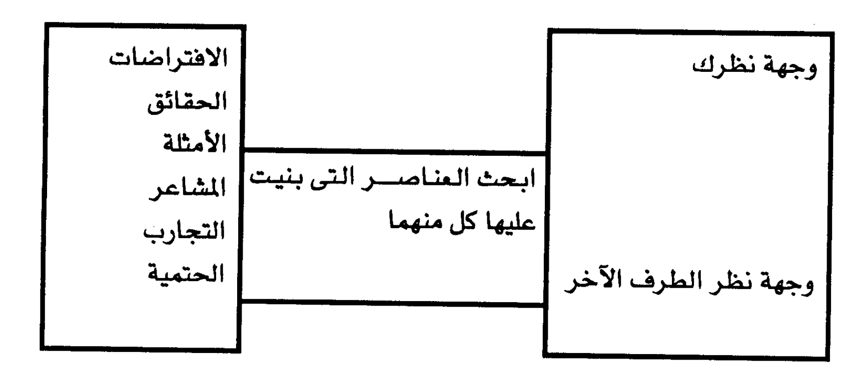
* حدد نقاط الاتفاق ونقاط الاختلاف.

* استخدم بعض الأسئلة الاستيضاحية فقد يؤدى إلى تراجع الطرف الآخر عن موقفه.

* اطلب بعض الأمثلة التى توضح النقاط التى يتمسك بها.

* ركز حديثك على ما هو الصواب وليس من هو المحق.

* استعن بالنموذج التالى الذى يساعدك على الاسترجاع.



١٠ ـ ممارسات بعض العادات المعوقة:

كثيراً ما يصدر عنا بعض الأفعال أو الحركات أثناء الاستماع دون أن تدرى، والواقع أن مثل هذه الحركات تخلق شعوراً من الضيق لدى المتحدث وتجعله يتردد فى الاستمرار فى الحديث وسواء كنا على وعى بهذه الحركات أو غير واعين بها فإننا لا نستطيع أن نقدر مدى تأثيرها على الطرف الآخر وتحديد ما يغضبه وما لا يغضبه منها لاختلاف إدراك كل منا عن الآخر، ومن أمثلة هذه الأفعال ما يلى:

*الإفراط فى طلب المكالمات الهاتفية مما يشعر المتحدث بعدم أهمية حديثه.

* السماح بدخول الآخرين بصورة متكررة يفقد الحديث خصوصيته مما يجعل المتحدث يتردد فى الاستمرار.

* محاولة ترتيب الأوراق والملفات التى على المكتب.

* تحويل النظر بعيداً عن المتحدث.

* الانشغال برسم الخطوط والأشكال العشوائية.

* العبث بشىء ما على المكتب (الدبابيس/ الأقلام/... الخ)

* البلاهة فى تعبيرات الوجه (التجهم أو الابتسام طوال فترة الحديث)

* كتابة بعض مايقوله المتحدث (وخاصة إذا لم تطلعه على سبب ذلك).

* الرهض فى المقعد (التأرجح بالمقعد من جانب لآخر أو من الأمام إلى الخلف).

* تكرار النظر إلى ساعة المعصم أو الحائط.

المآزق الشائعة للاتصال:

غموض الهدف:

بمعنى أن المرسل لا يعرف بالضبط هدفه من الاتصال، فقد يركز على مجرد الفضفضة عن نفسه أو (إزاحة شىء من على صدره) فلديه شعور غامض بأن إقامة رابطة من نوع ما سوف تخدم الهدف بشكل ما، وأحد الأغراض التى تنبئ عن وجود هذا الشعور الغامض هى أن يبدأ المرسل هذه البداية: (علينا أن نعقد اجتماعاً، أو يجب أن نصدر كتباً)، أو (آن الأوان لنطبع نشرة أخرى)، فالاهتمام الحقيقى للمرسل يجب أن يكون (هل هناك

رسالة؟).

الاستخفاف بالمستقبل:

أى اعتباره أمراً مسلماً به وبديهياً سواء من حيث دوره فى الموقف ورغبته فى الإنصات، واهتمامه بالرسالة، وقدرته على الفهم، ومقدرته على التصرف وعدم إشغال وقته بمهام أخرى غير موضوع الرسالة.

التوقع المبالغ فيه:

لقد عرفنا الاتصال بأنه عملية تنتهى بتلقى المستقبل للرسالة فإذا كان هذا المرسل هو مجرد تعريف المستقبل أو إخباره بشىء، فإن هدفه يكون قد تحقق بتسلم المستقبل الرسالة، أما إذا كان هدف المرسل هو أن يحصل على موافقة المستقبل على أمر ما أو أن يقوم المستقبل بأداء عمل ما، فإن هناك عوامل أخرى يسعى أحدها فى الاعتبار، إذ تصبح عملية الاتصال جزءاً من عملية (بيع شىء) فإخفاق (البيع) يمكن أن يكون راجعاً إلى فشل الاتصال وقد يكون راجعاً إلى عوامل أخرى. فالمستقبل قد يتسلم رسالة واضحة لا يشوبها أى تشويش أو تحريف بحيث يفهم.



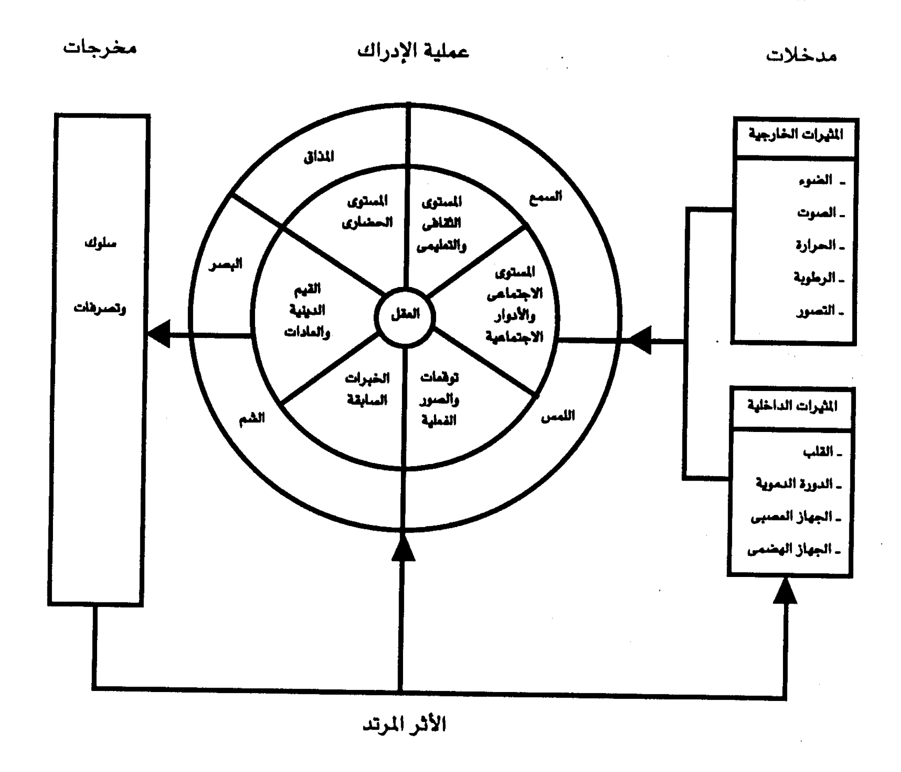


بعد استعراض العوامل المسببة للتحيز غير المتعمد يمكن القول أن الفرد لا يرى الصورة الكاملة ولكن يراها من خلال نفق ودرجة اتساع هذا النفق تتوقف على العوامل السابق ذكرها . وعلى ذلك يمكن القول بأن الموضوعية المطلقة بعيد المنال. ولكن هل تمثل هذه الحقيقة مشكلة فى حياتنا؟


والإجابة أن صعوبة الوصول إلى الموضوعية المطلقة يمثل قوة لأن الابتكار والتجديد والتعلم البشرى كان وليد رغبة الفرد للانتقال من الموضوعية النسبية إلى الموضوعية المطلقة.

والرسم التالى يوضح عملية الإدراك وأهم العوامل المؤثرة فيها

عملية الإدراك والعوامل المؤثرة فيها



الإدراك وعلاقته بفاعلية التعامل والاتصال:

على ضوء الحقائق والمفاهيم السابقة يمكن لنا الآن أن نفسر سبب حدوث الفجوة فى الاتصالات بين المرسل والمستقبل، حيث يرجع الاختلاف بينهم أثناء تبادل المراسلات أو الحديث أو الاجتماعات إلى أن الموضوع الواحد يتم إدراكه بطريقة مختلفة، فكل من المرسل والمستقبل يكون لهما رأى

تجاه نفس الموضوع. ويجب علينا أن نفهم السبب وراء ذلك ونعتمد فى تعاملنا مع الآخرين على محاولة فهم الأسباب الحقيقية والمبررات وراء تبنيهم لوجهة نظر معينة، كما يجب أن تكون بالنسبة لهم مصدراً صادقاً وجيداً للمعلومات التى تساعدهم على تبنى وجهة النظر الأكثر موضوعية نسبياً وبذلك نستطيع أن نحقق فعالية التعامل معهم. بمعنى آخر لا تكن متشدداً ومتحيزاً لوجهة نظرك فأنت تعرف الآن أنك ترى الموضوع من زاوية واحدة بل كن مرناً وأنصت لوجهات نظر الآخرين حتى تتحقق لك النظرة الشمولية.

كيف تتم عملية الإدراك؟

تبدأ عملية الإدراك حينما يتعرض الفرد إلى مثيرات خارجية تستقبلها حواسه (السمع، البصر، المذاق، الشم، اللمس)، ثم تتولى هذه الحواس نقل المثيرات إلى المخ فى صورة نبضات عصبية مما ينتج عنه الإحساس، أو الشعور بالضوء والصوت والرائحة والمذاق.

ويلعب النظام العصبى المركزى فى الإنسان دوراً أساسياً فى عملية تحويل المعلومات من المثيرات إلى المخ، الذى يقوم بدوره بترجمة هذه المعلومات إلى معانى، وبمعنى آخر تحليل وفهم المثيرات.

والسؤال الآن

إذا كان كل منا مزود بهذا النظام الإدراكى، فلماذا يختلف الأفراد فى فهمهم وتفسيرهم عندما يتعرضون إلى موقف واحد معين (مثير)؟

والإجابة تكمن فى أن عملية الإدراك تتأثر بمجموعة كبيرة من العوامل التى تلعب دوراً هاماً فى الطريقة التى يتم بها تحليل وتفسير وفهم المثيرات ثم تحديد رد الفعل المناسب.

العوامل التى تؤثر على عملية الإدراك

تتأثر عملية الإدراك بمجموعة من العوامل منها :

- الحواس وقدرتها على الاستقبال.
- الخبرات السابقة والمعلومات المختزنة لدى الفرد.
- البيئة الحضارية التى يعيش فيها الفرد.
- الدور الاجتماعى الذى يشغله الفرد.
- القيم الدينية التى يؤمن بها الفرد.
- المستوى الثقافى والتعليمى للفرد.
- توقعات الفرد لما سيتم استقباله من مثيرات.
- المشاعر والاتجاهات والحاجات الكامنة لدى الفرد.

خلاصة

* الإدراك هو العملية العقلية لتفسير وفهم المؤثرات البيئية المحيطة بنا.

* يختلف الأفراد فى الطريقة التى يدركون بها الأشياء.

*الموضوعية المطلقة هدف بعيد المنال ويجب أن تتعامل مع الآخرين على أساس أن محددات الإدراك تضمنا جميعاً فى دائرة الموضوعية النسبية.

* إن النظرة الشمولية ودراسة الجوانب المختلفة للموضوع هى سبيلنا إلى الاقتراب من الموضوعية المطلقة.

الاختلافات الإدراكية
وأثرها على عملية الاتصالات

تأثير الإدراك على الاتصالات

إن عملية الاتصالات التى سبق أن تعرضنا لها لا تقتصر على المعانى التى تتضمنها الرسائل المتبادلة بين الأفراد، ولكنها تشمل أيضاً تفسير هذه المعانى من جانب المرسل والمستقبل، وما يحدث من اختلاف فى التفسير بين المعنى المقصود من المرسل والمعنى المفهوم عند المستقبل، فالناس سيختلفون فى تصوراتهم وإدراكهم للأشياء من حولهم وما يلصقونه من معايير لهذه الأشياء، وبالتالى يتناولها المستقبل بالتعديل والتأويل حسب خبرته وخياله وحالته النفسية والجسمية وعلى هذا فإن معانى الرسائل المتبادلة تتضمن ثلاثة عناصر هى:



١ ـ العنصر الفعلى

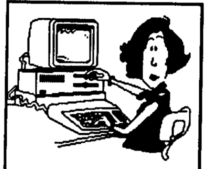
ويعنى تفسير الرسالة بناءً على المنطق والموضوعية والتحليل وطبقاً للمعانى المتعارف عليها فى القاموس.

٢ ـ العنصر العاطفى

ويحدث أثره فى تفسير الرسالة حسب الحالة المزاجية والانفعالية للمستقبل وطبقاً لتوقعاته ومخاوفه ومطامعه.

أثر الإدراك فى تحقيق فعالية التعامل والاتصال

معنى الإدراك:



يتطلب بقاء الإنسان على قيد الحياة أن يتعامل مع البيئة المحيطة به، والتى تشمل العديد من العناصر منها الأفراد المحيطة به، والحيوانات والنبات والجماد.

وتتم عملية التعامل أو التفاعل مع هذه العناصر من خلال عملية معقدة لها مراحل متعددة، تبدأ باستقبال المعلومات أو المثيرات الصادرة عن عناصر البيئة عن طريق الحواس، ثم تنتقل هذه المعلومات إلى مرحلة التحليل والفهم التى يقوم بها المخ.

وبناء على الفهم يتحدد رد الفعل أو السلوك تجاه مصادر هذه المعلومات، ويطلق على عملية التفاعل أو الاتصال بالبيئة الخارجية "الإدراك" وعلى ذلك:



الإدراك: هو عملية استقبال المثيرات الخارجية وتفسيرها بواسطة العقل تمهيداً لترجمتها إلى معانى ومفاهيم تساعد على اختيار رد الفعل أو السلوك المناسب.

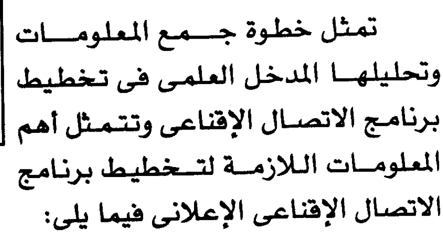


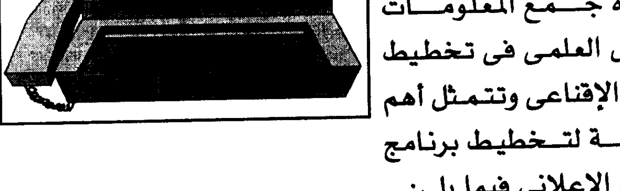
نماذج وخطوات الاتصال الإقناعى فى المنظمات كأحد الوسائل الاتصالية

نماذج الاتصال الإقناعى كأحد مهارات الاتصال

يتكون الاتصال الإقناعى من مجموعة من المراحل وذلك على النحو التالى:

أولاً: جمع المعلومات اللازمة وتحليلها:





وذلك على النحو التالى:

تمثل خطوة جمع المعلومات وتحليلها المدخل العلمى فى تخطيط برنامج الاتصال الإقناعى وتتمثل أهم المعلومات اللازمة لتخطيط برنامج الاتصال الإقناعى الإعلانى فيما يلى:

١ - المتغيرات البيئية وهى المتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والقانونية السائدة فى المجتمع والتى توجه تخطيط البرنامج الاتصالى وتؤثر فيه.

٢ - دراسة الجمهور المستهدف الحالى والمرتقب الذى سيوجه إليه البرنامج لأنه سيحدد طبيعة مضمون الرسائل الإعلانية والوسائل التى يمكن أن تستخدم والأساليب الإعلانية طبقاً لإعدادهم ونوعياتهم ومستوياتهم.

٣ - دراسة الوسائل الاتصالية المتاحة للتعرف على أفضل الوسائل التى يمكن أن تستخدم فى البرنامج.

ثانياً: تحديد الأهداف الاتصالية

تمثل خطوة تحديد الأهداف الاتصالية خطوة أساسية فى تخطيط برنامج الاتصال الإقناعى الفعال كما أنها تؤسس على مجموعة الأهداف ويؤدى تحديد هذه الأهداف بدقة إلى إمكانية قياس أثر الاتصال وتقويم فعاليته.

ثالثاً: تحديد مزيج الاتصال الإقناعى

بعد خطوة البيانات الضرورية وتحليلها وتحديد الأهداف الاتصالية تأتى خطوة تحديد المزيج الاتصالى Communication Mix وهو الاصطلاح الذى يمكن إطلاقه على البدائل والمكونات الأساسية للعملية الاتصالية وهى "المرسل، الرسائل، الجماهير".

١ - **القائمون بالاتصال Communicators** وهم الطرف الأول فى العملية الاتصالية ويمثلون جانب المعلنين ومن يعهدون إليهم بنشاطهم الإعلانى مثل وكالات الإعلان أو إدارات الإعلان فى الوسائل الإعلانية المختلفة.

أما النوعية الأخرى فهم القائمون بالاتصال الشخصى Person - to - Person أى الأشخاص الذين يسهمون فى توصيل الرسالة الإعلانية والتأثير على المستهلكين عن طريق الاتصال الشخصى بدلاً من الاعتماد على الرسائل الإعلانية الجماهيرية ويتشكل هؤلاء عادة من رجال البيع والوكلاء والموزعين

وبعض الأصدقاء والجيران وبعض الهيئات وقادة الرأى فى المجتمعات المختلفة على المستويين الوطنى والمحلى ويمثلون دعاة تغيير فى المجتمع تجاه السلع والخدمات والأفكار الجديدة.

٢ - **مضمون الرسائل الإعلانية: Content** تعتبر الرسالة الإعلانية Message المحور الأساسى لبرنامج الاتصال الإقناعى وترتكز الرسالة الإعلانية الفعالة على فكرة الناجحة المبتكرة كبداية صحيحة وإطار ابتكارى ثم تترجم إلى كلمات صحيحة موحية وصور ورسوم ذات دلالة إعلانية وذلك فى قالب فنى جذاب وإذا فقدت الفكرة الإعلانية الناجحة للرسالة الكلمات والصور الإعلانية الصحيحة والأسلوب المناسب تصبح فكرة عديمة الجدوى.

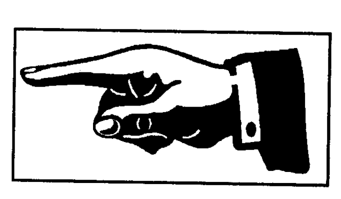
وتشتمل الرسالة الإعلانية على جانبين رئيسيين هما الجانب التحريرى Verbal أى الذى يعتمد على الكلمات بصفة أساسية والجانب التصويرى Visual أى الذى يركز على الصور والرسوم ومن الصعب أن نحدد الأهمية المطلقة لكل من هذين العنصرين حيث يؤديان سوياً دوراً تكاملياً فى الصياغة الإعلانية وفى بعض الحالات تزداد الأهمية النسبية للكلمات عن الأهمية النسبية للصور أو الرسوم أو العكس وذلك طبقاً للظروف الموضوعية والأهداف الإعلانية والاتصالية للسلعة أو الخدمة المعلن عنها.

٣ - **تحديد الوسائل الاتصالية Media** تتضمن الخطوة الأولى فى برنامج الاتصال الإقناعى فى الإعلان جمع بيانات ومعلومات عن المتغيرات المتضمنة فى المزيج الاتصالى ومن بينها الوسائل الاتصالية والإعلانية المتاحة.

٤ - تحديد فئات جمهور المستهدفين Audiences: تعتبر البيانات الخاصة بفئات الجمهور أكثر أنواع البيانات توافراً وتحرص كافة الوسائل الإعلانية على إعداد بيانات تفصيلية عن نوعية قراءها أو مستمعيها أو

مشاهديها سواء عن طريق البيانات الخاصة بالتوزيع أو التغطية الجغرافية أو عن طريق إجراء الدراسات الميدانية على عينات ممثلة لمجاميع جمهور القراء أو المستمعين أو المشاهدين.

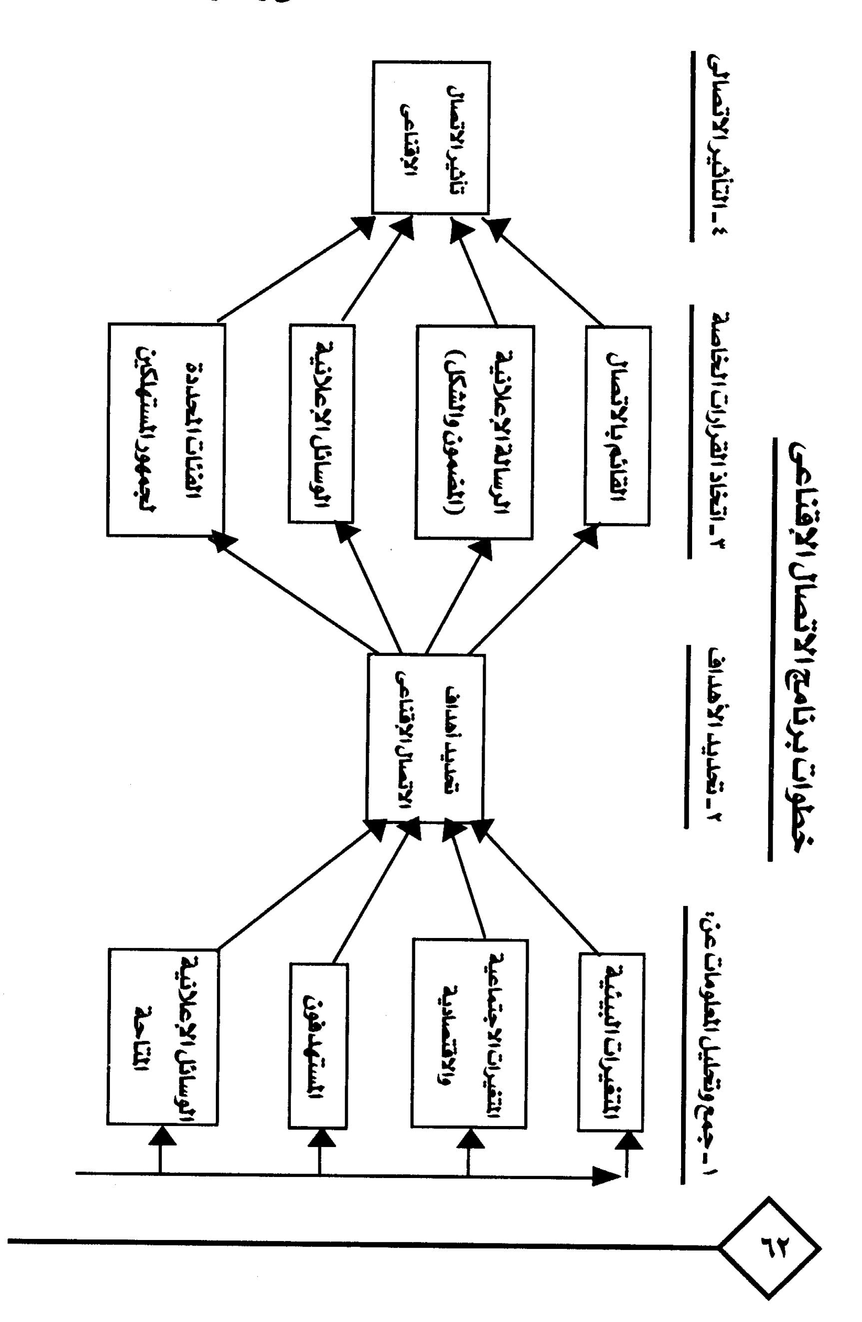
رابعاً: دراسة تأثير الاتصال ورجع الصدى:

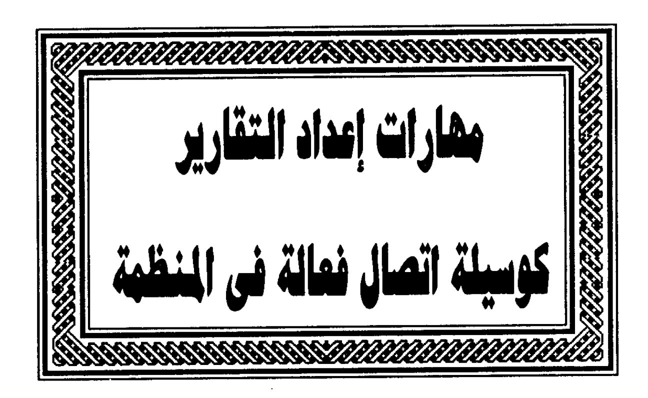


تعتبر دراسة تأثيرات الاتصال ورجع الصدى FeedBack ومن قبل الجمهور تجاه الرسائل الإعلانية من أهم الخطوات اللازمة لنجاح برنامج الاتصال الإقناعى الفعال حيث تمثل مجموعة المؤشرات الخاصة بردود فعل الجماهير تجاه الرسالة الإعلانية والتى يقرر المعلن على ضوئها مدى صلاحية الرسائل الإعلانية من حيث الصياغة والإعداد والمضمون والتكرار ومدى ملاءمة الرسائل الإعلانية من حيث كفاءتها فى توصيل الرسائل الإعلانية إلى مختلف فئات الجمهور.

نماذج عملية الاتصال ومراحلها الأساسية فى الاتصال الإقناعى

النماذج / المراحل	النموذج الوظيفى Functional	نموذج "داجمار" Dagmar الأهداف والنتائج	النموذج الهيراركى Hierarchy of Effeds تصاعد التأثير	نموذج الأفكار المستحدثة Innovation Adaption
الدراية أو الإدراك Cognitive Awaraness	الانتباه Attention ↓	الدراية أو الإدراك Awaraness ↓	الدراية أو الإدراك Awaraness المعرفة Knoeledge ↓	الدراية أو الإدراك Awaraness ↓
التأثير Affelive or Stage	الاهتمام Interest استثارة الرغبة Desire ↓	الفهم Comprehension ↓	الإعجاب Liking التفضيل Preference ↓	الاهتمام Interest التقويم Evaluation ↓
الاستجابة Action or Conanve	الاقتناع Conviction ↓ الإستجابة Action	الاقتناع Conviction ↓ الدافعية Motivation	الاقتناع Conviction ↓ الشراء Purchase	التجويب Trial ↓ Adoption التبنى أو القبول


خطوات برنامج الاتصال الإقناعى
١ ـ جمع وتحليل المعلومات عن:
المتغيرات البيئية
المتغيرات الاجتماعية والاقتصادية
المستهدفون
الوسائل الإعلانية المتاحة
٢ ـ تحديد الأهداف
تحديد أهداف الاتصال الإقناعى
٣ ـ اتخاذ القرارات الخاصة
القائم بالاتصال
الرسالة الإعلانية (المضمون والشكل)
الوسائل الإعلانية
الفئات المحددة لجمهور المستهلكين
٤ ـ التأثير الاتصالى
تأثير الاتصال الإقناعى



مهارات إعداد التقارير كوسيلة اتصال فعالة فى المنظمة

التقارير كوسيلة اتصال:

أصبح موضوع إعداد وكتابة التقارير من الموضوعات التى تحظى باهتمام كبير فى محيط الأعمال الحكومية والخاصة، بعد أن أصبح من المتعذر على الرؤساء أن يتصلوا بجميع العاملين فى أجهزتهم ومؤسساتهم بصورة شخصية ومباشرة، كما أن القرارات التى يتخذها هؤلاء الرؤساء، باتت تعتمد فى معظم حيثياتها ومبرراتها على المعلومات والبيانات التى يحملها له مرؤوسهم.. ومن هنا أصبح الاتصال من خلال التقارير وسيلة هامة لكافة المعنيين فى الدوائر والمؤسسات على اختلاف مستوياتهم.

ويثور السؤال، لماذا تحتل التقارير أهمية خاصة بين وسائل الاتصال الأخرى فى محيط الأعمال على اختلاف أشكاله الحكومية أو الخاصة؟ والإجابة قد نجدها فى واحد أو أكثر من الأسباب الآتية:

١ ـ لأنها مصدر دائم ووعاء للمعلومات يمكن الرجوع إليه.

٢ ـ لأنها اقتصادية، إذا قورنت بوسائل الاتصال الأخرى، وتكلفتها معتدلة.

٣ ـ لأنها الأساس والقاعدة الهامة لاتخاذ القرارات فى ضوء البدائل التى تطرحها.

٤ ـ لأنها تساعد أكثر من غيرها على استيعاب وفهم الحقائق وتطوراتها.

إن عملية إعداد وكتابة التقارير هى العملية التى تهدف إلى تقديم وعرض البيانات والمعلومات فى إطار منهجى مرتب ليتمكن المعنيون فى دوائرهم وأعمالهم من الإفادة منها فى توجيه وإدارة ما بين أيديهم من عمل، واتخاذ القرارات الملائمة فى ضوئها.

ومن يتأمل فى وظائف المشروعات المختلفة من شراء أو إنتاج أو بيع أو نقل أو تخزين، أو أفراد أو تمويل، يجد أن كل واحدة من هذه الوظائف تخفى وراءها قدراً من الاتصالات الضرورية التى تتم من خلال التقارير، فقرارات الشراء، وخطط الإنتاج، وسياسات الخدمات، ومستوى المخزون، والتدفقات المالية، وسياسات التوظيف والقوى العاملة... كل هذه أمور ومجالات النشاط يتعذر القيام بها دون تقارير يتم إعدادها، لتساعد على اختيار وتحديد مسارات وإجراءات العمل الأخرى.

وتزداد المشكلة تعقيداً، وتصبح التقارير وسيلة أساسية للاتصال فى المنشئات والدوائر الكبيرة، إذ كلما زاد حجم المؤسسة أو الدائرة، كلما زادت الحاجة إلى الاعتماد على التقارير كوسيلة من وسائل الاتصال.

The Larger the business, the greater the need for reports

إن الأخذ بمبدأ تقسيم العمل، ومبدأ تفويض السلطة إلى المرؤوسين يستتبع بالضرورة أن تكون التقارير هى الأداة التى تُوَّحد جهود العاملين وتحقيق التعاون بينهم، وتربطهم باختصاصاتهم فى كل إدارة فعن طريقها - أى التقارير ـ وما تحمله من معلومات يمكن للرؤساء أن يزنوا ما فيها من نتائج ومؤشرات، وأن يتخذوا القرارات والخطوات الملائمة.

وبالمثل فإن التقارير تلعب دوراً هاماً فى فهم المشكلات والوقوف على أسبابها والتوصل إلى حلولها، وهى الوسيلة الملائمة لقياس مدى التقدم فى العمل وأداء العاملين، ومدى الالتزام بالسياسات والخطط الموضوعة.

وهكذا نجد أن التقارير هى وسيلة فعالة للاتصال فى المنظمات المختلفة وبدونها يتعذر تماماً أن تُدار هذه المنظمات أو أن تباشر وظائفها.

إن كتابة التقارير تنطوى على جانبين

جانب وظيفى Functional يتعلق بالجوانب والموضوعات التى يُعَد عنها التقرير، وجانب إبداعى Cretive يتعلق بالشكل والترتيب والأسلوب الذى يعد به التقرير، ولذلك فإن عملية إعداد وكتابة التقارير هى علم له مفاهيم Concepts ومبادئ، وكذلك فن له إيضاحاته وتطبيقاته ILLustrations & Applications التى يُعتمد فيها على قدرة ومهارة من يقوم بكتابتها، وهى قدرات ومهارات يمكن اكتسابها وتنميتها.

وحتى تتوفر للتقارير التى تعُدها جوانبها الوظيفية والإبداعية فإن عليك أن تُلم بالمعرفة، والخبرة، والدراية، والفهم للطبيعة الإنسانية لمن تقدم إليهم هذه التقارير، والأهداف التى تعد لها... وفى ضوء ذلك نقرر الكيفية التى نصوغ تقاريرنا إليهم.

الطبيعة المتكاملة لأنواع التقارير

تستخدم التقارير لتحقيق أهداف تتباين فى تأثيرها وأهميتها، فهى قد تستخدم لخصم أجر يوم أو يومين لعامل أهمل فى صيانة الآلة التى يعمل عليها، وقد تستخدم لتبرير شراء معدات وخط إنتاج جديد تزيد قيمته عن مليون جنيه.

وبصفة عامة فإن التقارير تستخدم إما للإحاطة To Inform أو للتحليل To Analyse وفى إطار هذين النوعين الرئيسيين تدور تقسيمات وأنواع أخرى للتقارير بحسب موضوعها كأن تكون لتقييم الأداء، أو لاتخاذ قرار، أو لحل مشكلة، وهى فى جميع هذه الأحوال قد تكون تقارير إخبارية Informative أو تحليلية، كما قد تكون - بحسب شكلها - نمطية، أو مطولة أو مختصرة.

وهكذا تتبدى لنا الطبيعة المتكاملة لأنواع التقارير المختلفة، ومن ثم فإنه من الممكن أن يكون لدينا تقريراً تحليلياً مختصراً نمطياً لتقييم الأداء، أو تقريراً إخبارياً (إعلامياً) مطولاً، للمعاونة في اتخاذ أحد القرارات.. وهكذا.

• ويهمنا هنا أن نشير بصفة خاصة إلي:

التقرير الإخبارى (الإعلامي):

وهو تقرير يقوم على تسجيل البيانات، تقدم فيه الحقائق إلى القارئ لاستخدامها على النحو الذي يراه ملائما، إنه تقرير يهدف إلى إعلام القارئ وإحاطته بأمر ما، حتى يصبح بعد هذه الإحاطة قادراً - أو أقدر - على القيام بعمله بصورة أفضل، ويترك هذا التقرير للقارئ مهمة الربط بين المعلومات والحقائق وتحليلها. ومن أنواع هذه التقارير: التقارير الدورية، تقارير الإنجاز، تقارير السياسات تقارير المبيعات، تقارير الاجتماعات، تقارير مقابلات، تقارير الإنتاج، تقارير العلاقات العامة.

التقرير التحليلي:

وهو تقرير يتجاوز ذكر وتسجيل البيانات والحقائق إلى تفسيرها وتحليلها ومناقشة مقترحاتها والتوصية بعمل أو إجراء معين، ومن أنواع هذه التقارير: التقارير المحاسبية، تقارير الفحص، التحليلات الإحصائية، تقارير تحلي المنتج، تقارير دراسة السوق، تقارير الرضاء الوظيفي.

إن التقارير التحليلية تقدم البيانات والحقائق والمعلومات مفسرة ومحللة لتساعد المسؤولين على اتخاذ قراراتهم وتقرير خطوات واتجاهات عملهم المستقبلية. ومن ثم فهي تؤدي ثلاث وظائف: وظيفة تقديم وعرض الحقائق والمعلومات ـ وظيفة تفسير وتحليل الحقائق والمعلومات ـ وظيفة التوصية بالبدائل والحلول، ولمن يقدم إليه التقرير أن يأخذ بأحد هذه البدائل أو يعدلها أو يرفضها.



أولا: الدقة والصدق:

تعتبر الدقة والصدق من المطالب الهامة لإعداد التقارير، وإذا لم تتحقق هذه الدقة أو الصدق فلا قيمة حينئذ للحرص على أية مطالب أخرى، فإذا كتبت في أحد تقاريرك أن إحدي الآلات أو الماكينات تعطلت لمدة ثلاثة أيام، وكانت الحقيقة أنها تعطلت ستة أيام فإن ذلك يعني:

١ - أن التقرير صادق حيث أن الماكينة تعطلت فعلاً، ولكنه:

٢ - غير دقيق.

* وتلك مسألة يمكن التجاوز عنها.

ولكن حينما يرد في التقرير أن الآلة تعطلت ثلاثة أيام، بينما أنت تعلم بأنها تعطلت ستة أيام فحينئذ يصبح التقرير غير دقيق وغير صادق.

* وتلك مسألة لا يمكن التجاوز عنها.

علينا أن نعرف أنه ليس صعباً أن نكتشف مدى الصدق في أحد التقارير، فالقول بأن الماكينة تعطلت هو قول يسهل تبين الصدق فيه ولكن إذا قلنا أن هذا العطل كان بسبب احتراق المحول، فحينئذ ما لم تقدم الدليل على أن احتراق المحول كان هو سبب الخلل وليس نتيجة الخلل، فإن عبارتنا

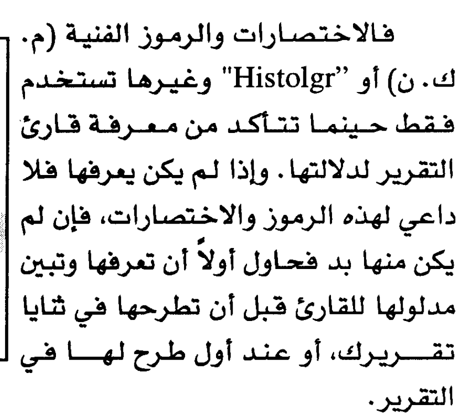
الأولى «بأن الماكينة تعطلت» تنهض من حولها الشكوك.

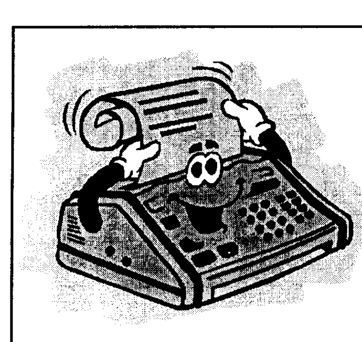
وباختصار، فإن علينا أن نفطن إلى السبب والنتيجة CAUSE AND EFFECT والعلاقة بينهما حينما نحرص على أن تكون تقاريرنا دقيقة وصادقة، قل ما تعرفه لتكون صادقاً، وكن مستعداً لاثبات صحة ماتقول (الأحكام القيمية حول الموظفين). ولا تخجل أن تقول لا أعرف حينما لاتعرف.

ثانياً: الإيجاز والبساطة:

تقدم التقارير عادة إلى رؤساء وقتهم محدود، فضلاً عن أن ما يصلهم ليس تقريرك فقط، ولكن تصلهم تقارير أخري كثيرة، ونصائحنا لك في هذا الصدد هي:

١ ـ إجعل كتابتك في عبارات بسيطة:





فالاختصارات والرموز الفنية (م. ك. ن) أو "Histolgr" وغيرها تستخدم فقط حينما تتأكد من معرفة قارئ التقرير لدلالتها. وإذا لم يكن يعرفها فلا داعي لهذه الرموز والاختصارات، فإن لم يكن منها بد فحاول أولاً أن تعرفها وتبين مدلولها للقارئ قبل أن تطرحها في ثنايا تقريرك، أو عند أول طرح لها في التقرير.

٢ ـ تجنب العبارات الطنانة Over - Blown Phrases أو الفضفاضة:

لا تقل	ولكن قل
ـ فى هذا الوقت الحاضر....................	حالياً.
ـ أن شخصياً	أنا.
ـ أن المجموعة لم تبدأ عملها بعد بصورة فعلية	أن المجموعة لم تعمل بعد.
ـ أن الموظفين ليسوا نموذجاً للانضباط في حضورهم..............................	إن الموظفين لا ينتظمون في الحضور
ـ أن درجة الحرارة في عنابر التشغيل عالية بدرجة..................................	أن الحرارة عالية في العنابر
ـ أننا لم نستطع بسهولة أن نتبين ما كان يرمي إليه	لم نتبين ما يهدف إليه.

ثالثاً: الموضوعية:

لا تترك مشاعر الحب، أو الكراهية تتسلل إلى تقريرك، إن ذلك يحدث أحيانا دون أن تدري، والسماح لمواقفنا وآرائنا الشخصية بأن تحدد شكل وموضوع المعلومات التي يعرضها التقرير، تضعفه فى الحقيقة ولا تقويه.ومن ثم ينبغي أن تظل الحقيقة «الموضوعية» في التقرير بمنأي عن هذه التأثيرات.

رابعاً: البداية، الوسط، النهاية:

إن المقدمة ينبغي أن تشمل تقديماً لموضوع التقرير في إطار الزمن والمكان والتنظيم والناس الذين يرتبط بهم التقرير مثل:

يتناول هذا التقرير الترتيبات الخاصة بتركيب أجهزة الضغط العالى فى إحدى مشروعات وزارة الكهرباء والطاقة خلال الفترة من يناير إلى إبريل ١٩٩٢ والتى تتولاها إدارة الإنشاءات بالوزارة.

وكذلك ينبغي أن تصف المقدمة بإيجاز الخلفية التاريخية والفنية لموضوع التقرير وتحدد أهميته.

أما الوسط (صلب التقرير) فإنه يتعين عرضه في صورة منطقية مع تقسيمه وترقيمه في إطار منهجي مترابط على النحو الذي سنعرضه فيما بعد.

وعن النهاية فهي تضم أمرين أساسيين: ملخصا بالنتائج وعرضاً للتوصيات.

وفيما يتعلق بالتوصيات بصفة خاصة فإنه ينبغي:

- أن يتم تبويبها (إذا كانت متعددة).
- أن ترتب حسب أهميتها.
- أن يتم ترقيمها للرجوع والإشارة إليها.
- أن تبدو مرتبطة بالمعلومات والحقائق والنشاط التي وردت في صلب التقرير.

خامساً: العبارات الواضحة المحددة، غير المبهمة:

هناك عبارات نكتبها أحيانا - رغم أنها بسيطة - إلا أنها قد يُساء فهمها أو تتعدد تفسيراتها، ونجد ذلك في عبارات مثل:

«البيع، كلب كبير، يأكل أي شيء، مغرم بالأطفال».

«اشتر هذه السيارة، أنها تأخذك إلى عالم آخر».

Buy this car.it takes you to another world

وكثيرا ماتظهر هذه المشكلة في التقارير الفنية، كأن تستخدم كلمات مختلفة للتعبير عن شيء واحد مثل Voltage, pressure, tension ولتجنب هذا الغموض يتعين القيام بقراءة أولية للتقرير كله بعد كتابته، وقبل أن ندفع به للطباعة، وبعد طباعته.

سادساً: التوقيت الملائم:

التقارير هي وسيلة هامة من وسائل الاتصال في المشروعات الحديثة على النحو الذي أسلفناه، وكما يقولون فإن التقارير هي:

«مخلوقات رقيقة "Reports are delicate creatures"، ومن ثم ينبغي أن تظهر في الأوقات الملائمة وفي الأماكن الملائمة إذا أردنا أن نوفر لها أكبر اهتمام، وأن نضمن لها أكبر فاعلية فالتقارير تفقد تأثيرها وجاذبيتها بمرور الوقت والتقرير الذي يتخلف عن وقته الملائم يكون مثل جريدة الأمس.

سابعاً: العرض الإيضاحي المناسب للمعلومات:

هناك مثال صيني قديم يقول:

«إن الصورة أو اللوحة الجيدة تساوي ألف كلمة»

A good picture is worth a thousand words

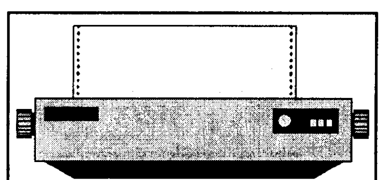
وفي التقرير تتمثل هذه الصورة في الرسوم والأعمدة البيانية، الخرائط، الجداول، والصور الإيضاحية.. وهذه جميعاً تستخدم لإيضاح الفكرة وإيصالها بسهولة إلى القارئ لتبين مؤشرات التطور، الأهمية النسبية،

التوزيع، العلاقة بين بعض المتغيرات، والقيم العددية لبعض الظواهر.. إلخ، وذلك كله في طريقة سهلة وواضحة وجذابة.

ثامناً: إعداد ملخص للتقرير:

تظهر الحاجة إلى هذا الملخص في التقارير المطولة وكتابة الملخص عملية ليست سهلة، وتنطوي على معاناة يتحملها من قام بإعداد التقرير لأن الملخص ينبغي أن يعكس روح التقرير ومعطياته.. ويمكن الاستعانة في التقرير المطولة بالإشارة إلى أقسام التقرير وأجزائه وأرقام صفحاته.

تاسعاً: طباعة التقرير:



كثير من الوقت يضيع في طباعة التقارير، فبعد الانتهاء من كتابة النسخة الخطية للتقرير، تكون مهمة الطابع (أو الطابعة) هي تحويل هذه النسخة الخطية إلى صفحات مكتوبة بعناية ومنسقة في إطار وذوق جميل.

إن جانباً كبيراً من الوقت يضيع ويمكن توفيره، لو أننا بذلنا جهداً إضافياً عند إعداد النسخة الخطية بشكل مرتب وواضح، لأن ذلك يوفر وقت من يقوم على طباعته، ويقلل من أخطائه، والعودة إلى تصحيحها مرات ومرات.

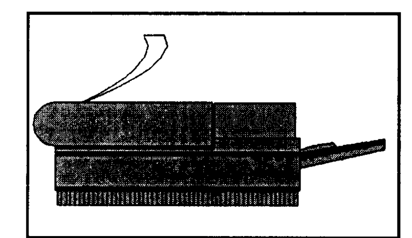
وإليك عشرة نصائح ذهبية ليكون تقريرك فعالاً:

١ - أن يكون دقيقاً، وصادقاً Accurate and truthful

٢ - أن يكون مختصراً بقدر الإمكان - وبسيطاً Brief and Simple.

٣ - أن يكون موضوعياً غير محكوم بآرائك ورغباتك وأحكامك

الشخصية.



٤ ـ له بداية A beginning ووسط A middle ونهاية An end.

٥ ـ له ترتيب وتتابع منطقي Logical Sequence تقسيم وترقيم الأجزاء.

٦ ـ أن يكتب في لغة واضحة ومباشرة Plain.

٧ ـ أن يقدم في الوقت المطلوب تقديمه فيه (أو الملائم) Timely.

٨ ـ أن يستخدم الإيضاحات البيانية كلما كان ذلك فعالاً Illustrated.

٩ ـ أن تكون له خلاصة تعبر عن معطيات التقرير An expressive summary.

١٠ ـ خالياً من الأخطاء Without errors.



جمع وتهيئة المعلومات الخاصة بالتقرير

معلومات التقرير

١ ـ شروطها:

* ينبغى أن تكون المعلومات والحقائق واضحة بحيث يمكن لكل من يقرأ التقرير أن يستوعبه بسرعة، ويستطيع فى ذات الوقت أن يسير إلى أجزائه الرئيسية والفرعية بسرعة.

* ينبغى أن تكون الحقائق والمعلومات صحيحة، فكثير من القرارات الهامة تعتمد فى إصدارها على هذه الحقائق، وأى تجاوز أو انحراف عن الحقيقة قد يؤدى إلى نتائج ومضاعفات غير مرضية خاصة فى التقارير الاقتصادية، الطبية، الهندسية.

* ينبغى أن تكون المعلومات محددة ومنتقاة فى ضوء ارتباطها بأهداف التقرير، بحيث تساند وتدعم هذه الأهداف، وبعبارة أخرى فالمعلومات التى يتضمنها التقرير ينبغى أن تقتصر على المعلومات المساندة الضرورية.

❖ ينبغى أن تكون المعلومات كاملة، فإذا كان من الخطأ تقديم معلومات غير ضرورية فإن الخطأ الأكبر ألا نتمكن من تقديم المعلومات الضرورية. إن الحرص على أن تكون معلومات التقرير واضحة، وصحيحة، ومحددة، ليس كافياً، لأن القرارات التى ستتخذ لن تكون صائبة إلا إذا اعتمدت على معلومات كاملة.

تذكر أن معلومات التقرير ينبغي أن تكون:

واضحة .... CLEAR

صحيحة .... CORRECT

محددة وترتبط بالأهداف .... CONCISE

كاملة .... COMPLETE

٢ ـ محدداتها:

تتحدد المعلومات التى يتطلبها إعداد تقرير ما فى ضوء الأسئلة الثلاثة الآتية:

لماذا؟ WHY والإجابة تحدد هدف التقرير.

من؟ WHO والإجابة تحدد قارئ التقرير.

ماذا؟ WHAT والإجابة تحدد الموضوع الذى يعالجه التقرير.

إن السؤال حول لماذا يعد التقرير؟ يكشف عن الأهداف التى يهدف التقرير إلى تحقيقها، وفى ضوء هذه الأهداف ستتحدد طبيعة ونوعية وحجم المعلومات التى ينبغى أن يتضمنها التقرير.

وكذلك السؤال حول من سيقرأ التقرير؟ سيساعدنا على تحديد مستوى المعلومات المطلوبة والكيفية التى تصاغ وتعرض بها، وإمكانية استخدام ـ أو عدم استخدام ـ المصطلحات والصياغات الفنية لهذه المعلومات.

أما السؤال حول ماذا تم أو ينبغى عمله، أو التوصية به، فإنه يساعد على تحديد موضوع الحقائق والمعلومات المطلوبة لإعداد التقرير والتقسيمات التى تتوزع فى إطارها هذه المعلومات.

مصادرها:

كما أن تقصى المعلومات هو مشكلة يواجهها القائم بإعداد التقرير، فإن كثرة المعلومات وتعدد مصادرها يمثل مشكلة بذات القدر، ومن ثم علينا تحديد المصادر المباشرة وغير المباشرة لما نريده من معلومات وأن نحرص على اختبار صحتها. وعموماً فإن هذه المصادر إما أن تكون داخلية متوفرة داخل جهة العمل فى صورة إحصاءات وأرقام ومعلومات تتضمنها تقارير أخرى ودراسات سبق إعدادها، وإما أن تكون خارجية تختص بإعدادها وإصدارها بعض الجهات المعنية الأخرى كغرفة التجارة والصناعة أو وزارة التخطيط، أو وزارة المالية، أو غير ذلك من الجهات... إلخ.

وأيا كانت مصادر المعلومات، فإننا قد نجد هذه المعلومات فى صورتها المباشرة الصالحة للاستخدام المباشر أو تجدها فى صورة غير مباشرة بحيث نحتاج إلى معالجتها وتطويرها لتلائم الأهداف المباشرة للتقرير.

إعداد وترتيب هيكل التقرير
مراحل وخطوات إعداد التقرير

المرحلة		الرقم	الخطوات
١ ـ	فكر THINK	١ ـ ١	حدد أهداف التقرير؟
		١ ـ ٢	حدد قارئ التقرير؟
		١ ـ ٣	حدد المعلومات؟
٢ ـ	خطط PLAN	٢ ـ ١	اختر المعلومات الضرورية؟
		٢ ـ ٢	نسق بين المعلومات التى اخترتها وحدد طريقة عرضها؟
		٢ ـ ٣	رتب المعلومات فى سياقها وتبويبها المنطقى؟
		٢ ـ ٤	حدد الهيكل العام للعناصر والعناوين الرئيسية؟
٣ ـ	اكتب WRITE	٣ ـ ١	المقدمة ـ الموضوع ـ الخاتمة.
		٣ ـ ٢	تكوين الجمل والعبارات.
		٣ ـ ٣	اللهجة والأسلوب.
		٣ ـ ٤	ترابط وتكامل الفقرات.
٤ ـ	راجع REVISE	٤ ـ ١	القراءة الأولى.
		٤ ـ ٢	عناصر وشكل التقرير الذى يعرض به.
		٤ ـ ٣	المراجعة النهائية.

(تابع) مراحل وخطوات إعداد التقارير

١ ـ فكر THINK:

١ ـ ١ حدد أهداف التقرير؟

الخطوة الأولى هى أن تسأل؟ ما هى أهداف التقرير الذى تعتزم إعداده؟

هل هذا الهدف هو:

- لإعداد وتقديم توصيات حول أمر عُهد إليك بدراسته؟
- لتقييم أداء العاملين؟
- لوصف وتسجيل مدى التقدم فى عمل ما؟
- للتحذير والتنبيه عن مشكلات متوقعة؟
- للإبلاغ عن حادث؟
- ....
- ....
- ....

عندما تنتهى من تحديد هدف ـ أو أهداف التقرير ـ دَوِّنْ هذه الأهداف كتابةً.

١ ـ ٢ حدد.. من سيوجه إليه التقرير... ومن سيقرأه؟

إن معرفتك لمن يوجه إليه التقرير، ومن سيقرأه سيساعدك على اختيار الأسلوب، واللهجة، والعبارات، بل وحتى الحقائق التى يمكن استخدامها فى التقرير.

اسأل نفسك:

* ما هى العلاقة التى تربطك بقارئ التقرير؟ هل هى علاقة عمل؟

علاقة شخصية؟

* ما مدى وطبيعة معرفته بالموضوع الذى تكتب عنه التقرير؟

عليك أن تعلم:

كما أن لكل تقرير كاتب، فلكل تقرير قارئ

For every report there is not only a writer but also a reader.

١ ـ ٣ حدد المعلومات؟

بتحديدك لأهداف التقرير، وبتحديدك للقارئ الذى سيقدم إليه... يمكن أن تتقدم خطوة أخرى نحو تحديد المعلومات الضرورية لخدمة أهدافك.

٢ ـ خطط PLAN

٢ ـ ١ اختر المعلومات الضرورية:

سيواجهك كم هائل من المعلومات، لا تجعلها تزاحمك، ولكن اختر منها فقط ما يخدم أهدافك، ويساعد على إبرازها من خلال التقرير.. ستكتشف أن جانباً من المعلومات التى جمعتها يمكنك الاستغناء عنها.

٢ ـ ٢ نسق بين المعلومات التى اخترتها

ستجد أن المعلومات التى اخترتها ورأيت أنها ترتبط بتقريرك وتخدم أهدافه، كثيرة، وتعالج عدة سنوات، أو وحدات، أو مفردات، نسق بين هذه المعلومات فى صورة:

- أعمدة بيانية .... Diagrams
- جداول .... Tables
- خرائط عمليات .... Flow chart

- مصفوفات .... Matrix

إن تنسيقك لهذه المعلومات سيساعدك على تكوين فكرة واضحة عن النقاط التى تود إبرازها والتأكيد عليها.

أمثلة:

ما هو الشكل المناسب لتنسيق المعلومات المتوفرة لك حول:

* مؤشرات الأجازات والتغيب عن العمل فى شهور العام الماضى.

* خطوات العمل المتبعة حالياً فى إنجاز معاملة ما.. بغرض تطوير النظام الحالى

* علاقات التداخل والتشابك فى اختصاصات بعض الإدارات بإحدى المؤسسات بغرض علاج هذا التداخل والازدواجية فى العمل.

٢ - ٣ رتب المعلومات فى سياقها وتبويبها المنطقى:

حدد الطريقة التى ستعرض بها المعلومات المتوفرة لك، إن هناك عدة أسس يمكن اتباعها فى هذا الترتيب من بينها:

حسب تسلسلها التاريخى.

حسب المكان.

حسب السبب والنتيجة.

حسب عمومية أو خصوصية المعلومات.

٢ - ٤ حدد الهيكل العام للعناصر والعناوين الرئيسية:

هذه الخطوة هى الأخيرة فى مرحلة التخطيط لإعداد التقرير، وفيها تقوم بإعداد الإطار العام للتقرير، متضمناً العناصر والعناوين الرئيسية التى سيتكون منها تقريرك.

مثال:

عند إعداد مسودة تقرير عن حادث حريق فى العمل:

١ ـ الأحداث:

١ ـ ١ الجرحى:

١ ـ ٢ التلفيات:

١ ـ ٢ ـ ١ فى المعدات والتجهيزات.

١ ـ ٢ ـ ٢ فى المبانى.

٢ ـ الأسباب:

٢ ـ ١ فى طبيعة التجهيزات والماكينات.

٢ ـ ٢ الأخطاء البشرية.

٣ ـ العلاج والمقترحات:

٣ ـ ١ ....

٣ ـ ٢ ....

٣ ـ ٣ ....

٣ ـ اكتب WRITE

٣ ـ ١ المقدمة ـ الموضوع ـ الخاتمة:

من الطبيعى أن كل شىء نكتبه يتكون من:

مقدمة:

وظيفة هذه المقدمة أن تبين سبب ما تكتبه (سبب التقرير)، وهى عادة تهيئ القارئ للوقوف على شىء حدث فى الماضى أو يحدث فى الحاضر أو سيحدث مستقبلاً، أو كل هذا جميعاً.

موضوع:

وهذا الموضوع هو فى الحقيقة صلب التقرير، وفيه تعرض وتحلل وتناقش ما يتناوله التقريرمن معلومات مع الإيضاحات والتفصيلات والمقارنات والأمثلة التى تساند موضوع التقرير.

خاتمة:

تهدف الخاتمة إلى ترك القارئ وهو متفهم للنقاط والعناصر الأساسية فى تقريرك.

٣ ـ ٢ تكوين الجمل والعبارات:

فى المرحلة الأولى كنت تفكر، وفى المرحلة الثانية كنت تخطط، وفى المرحلتين لم يكن مطلوباً منك أكثر من تسجيل معلوماتك فى صورة ملاحظات، ولكنك وأنت فى مرحلة الكتابة (المرحلة الثالثة) عليك وضع هذه الملاحظات والمعلومات فى جمل وعبارات ذات معنى.

٣ ـ ٣ ضع الجمل والعبارات فى أسلوبها المناسب:

التقارير تكتب عادة فى أسلوب رسمى وغير شخصى Impersonal Style، وهى كذلك تحتاج إلى استخدام القواعد السليمة والعبارات والكلمات الملائمة لموضوع التقرير.

٣ ـ ٤ رتب فقرات التقرير بصورة منطقية ومترابطة:

لكل فقرة فى التقرير هدف، والفقرة تضم وحدة أو إضافة جديدة للمعلومات، ومن ثم يتعين أن تتكامل كل فقرة مع سابقتها ولاحقتها من الفقرات، بحيث لا تمثل خروجاً على التسلسل المنطقى أو الترابط المفترض

فى موضوع التقرير.

٤ ـ راجع REVISE

حين تكون فى هذه المرحلة، فإن تقريرك يكون قد أوشك على الانتهاء، ولكن يبقى عليك مراجعته بصورة شاملة، وإجراء التصويبات الضرورية. وتمضى هذه المراجعة على النحو التالى:

٤ ـ ١ القراءة الأولى:

حاول فى هذه القراءة أن تسأل:

- هل يمكن تحسين لغة التقرير فى مكان أو آخر منه؟
- هل اللهجة والأسلوب ملائمان.

٤ ـ ٢ التقييم النهائى:

من المفيد جداً أن تكون هناك قائمة مراجعة Check list تعتمد عليها فى التأكد من أن جميع الاعتبارات قد روعيت فى إعداد هذا التقرير.

كما أن من الأساليب المفيدة لإجراء هذه المراجعة، أن تضع التقرير جانباً لساعات قليلة (إذا كان الوقت يسمح بذلك)، ثم اقرأه ثانية، حينئذ ستكتشف جانباً أو آخر قد ترى تغييره أو تطويره.

وفى النهاية عليك أن تعود إلى الأهداف التى حددتها ابتداء للتقرير والتى سبق أن دونتها فى المرحلة الأولى (١ ـ ١) واسأل نفسك:

هل حققت الأهداف المحددة لهذا التقرير؟

Have I achieved the specific aims of this report?

هيكل التقرير

نموذج (أ)

إلى: .... رقم:............................ من: .... تاريخ: ....
المقدمة (عنوان التقرير) (١)
الملخص (بأهداف وإطار التقرير) (٢)
صلب التقرير (٣)
النتائج (٤)
التوصيات (٥)
الملاحق (٦)

استقصاء مبدئى لتحديد الاتجاهات العلمية للدارسين نحو الموضوعات ذات الأهمية والتى يجب أن يشملها البرنامج.

الاسم: الوظيفة:

من فضلك ضع رقم يحدد أولوية اهتمامك بموضوعات البرنامج:

م	الموضوع	الأولوية
أ	المعطيات النظرية لعمليات الاتصال (المفاهيم - النظريات - الوظائف)	
ب	مهارات إعداد التقارير كأحد عمليات الاتصال فى المنظمة	
جـ	مهارات الإقناع والتأثير فى الاتصال	
د	توظيف مهارات الاتصال للعملية الإدارية	
هـ	الاتصالات ودورها فى زيادة معدلات آداء المنظمة	
و	معوقات الاتصال وعلاقتها بالمعوقات الإدارية بالمنظمة	
ز	أخرى......................تذكر: — — —	

المراجع

١ ـ د. صلاح الدين فوزى، الإدارة العامة بين عالم متغير ومتطلبات التحديث، دار النهضة العربية، القاهرة، ٢٠٠١.

٢ ـ د. السيد عليوه، استرتيجية الإدارة العامة: آلية السياسة العامة وصنع القرار، كلية التجارة، جامعة حلوان، دار الوادى للنشر والتوزيع، ١٩٨٦.

٣ ـ أ.د. رشاد أحمد عبد اللطيف، الاتصال فى الخدمة الاجتماعية، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، ١٩٩٨.

٤ ـ د. محمد رفعت عبد الوهاب، الإدارة العامة، كلية الحقوق، جامعة الإسكندرية، الدار المصرية الحديثة، ١٩٨١.

٥ ـ د. عبد الغفار رشاد، دراسات فى الاتصال، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، الطبعة الثانية، ١٩٩٢.

٦ ـ د. عطية حسين أفندى، دليل الإدارة المكتبية، جامعة القاهرة، دار النهضة العربية، القاهرة، ١٩٩٧.

الفهرس